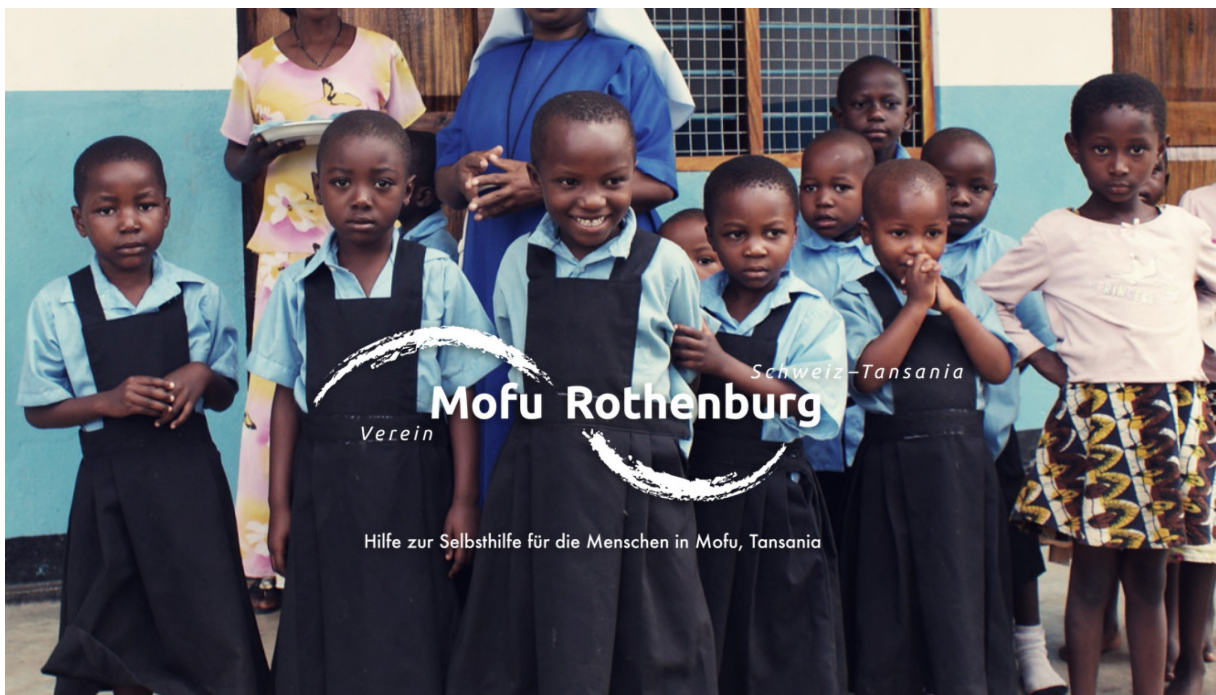


Hochschule Luzern – Wirtschaft
Bachelor of Science in Business Administration

Bachelorarbeit, Nr. 790719

W.SRMET06.F2001

Strategieentwicklung für den Verein Mofu-Rothenburg



Luzern, 22. Juni 2020

Autor: Sven Portmann

Studienrichtung Public & Nonprofit Management

Bachelorarbeit, Nr. 790719

W.SRMET06.F2001

Strategieentwicklung für den Verein Mofu-Rothenburg

Autor: Sven Portmann
Rotseestrasse 22
6006 Luzern
Tel. 076 420 35 39
E-Mail sven.portmann@stud.hslu.ch

Auftraggeber: Verein Mofu-Rothenburg
Höchweid 10
6023 Rothenburg
Tel. 041 281 24 12
E-Mail: andy.schneider59@bluewin.ch /
beate.schneiderduffner@bluewin.ch

Referat: Stefan Bruni
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
Tel. 041 228 99 62
E-Mail stefan.bruni@hslu.ch

Management Summary

Ausgangslage

In der abgelegenen tansanischen Gemeinde Mofu leben ungefähr 20'000 Menschen in ärmlichen Verhältnissen ohne Zugang zu fliessendem Wasser und Strom. Zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Mofu nahm der Verein Mofu-Rothenburg vor rund 10 Jahren seine Vereinstätigkeit auf und unterstützte die Dorfbevölkerung seither mit verschiedenen Projekten. Nun ist für den Verein der Zeitpunkt gekommen, darüber nachzudenken, wie diese Zusammenarbeit fortgesetzt werden sollte, sodass die Bevölkerung von Mofu eines Tages in der Lage sein wird, sich ohne fremde Unterstützungszahlungen eigenständig zu entwickeln. Aufgrund der erwähnten Orientierung an kurzfristigen Projekten fehlt es dem Verein zum aktuellen Zeitpunkt an einem übergeordneten strategischen Rahmen, welcher die langfristig wünschenswerte Dorfentwicklung von Mofu sowie die eigene Rolle definiert. Strategische Elemente sind gerade für Nonprofit-Organisationen von grosser Bedeutung, weil sich diese stark an normativen Sachzielen orientieren.

Ziel

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen partizipativen Strategiebildungsprozess einzuleiten, um einen strategischen Rahmen für die weiteren Vereinstätigkeiten zu schaffen. Zudem sollen durch die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage konkrete Strategie-Inhalte erarbeitet werden: *Welche strategischen Aktivitäten sollte der Verein Mofu-Rothenburg verfolgen, damit das Dorf Mofu seine gewünschte Entwicklung langfristig eigenständig erreichen kann?*

Methodik

Die Vorgehensweise dieser Arbeit richtet sich an einem wissenschaftlichen Handbuch zur Strategieentwicklung für Nonprofit-Organisationen aus und gliedert sich im Kern in eine Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsphase. Als Informationsquelle aller Phasen wurde entsprechende Literatur herangezogen. Zudem wurden Methoden der qualitativen Sozialforschung angewendet. Einerseits wurden sechs Leitfadeninterviews mit Personen durchgeführt, welche in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Andererseits wurden der Bürgermeister und neun Personen(-gruppen) aus Mofu sowie sechs Vertreterinnen und Vertreter der ebenfalls in Mofu ansässigen Partnerorganisation schriftlich befragt.

Ergebnisse

Aufbauend auf den strategischen Prioritäten der befragten Personen aus Mofu wurden folgende vier strategische Aktivitäten erarbeitet, welche dazu beitragen sollen, die angestrebte Eigenständigkeit von Mofu zu erreichen:

- ***Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung***

Strategisch gesehen ist der Markterschliessung der nächstgrösseren, ca. 60 km entfernten Stadt Ifakara allerhöchste Priorität einzuräumen. Ausgehend von den dort nachgefragten Gütern müs-

sen die Produktionsmöglichkeiten in Mofu gefördert und entsprechende Absatzkanäle in Ifakara aufgebaut werden. Durch die Ausrichtung am regionalen Markt wird sichergestellt, dass die hergestellten Güter nachgefragt werden und zu einem gerechten Preis verkauft werden können. Dadurch wird die Bevölkerung von Mofu langfristig dazu befähigt, grundlegende Güter aus eigenen Mitteln erwerben zu können und folglich ihren Wohlstand nachhaltig zu steigern.

- ***Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung***

Zudem gilt es, den Staat in die Überlegungen der Dorfentwicklung miteinzubeziehen, weil die Eigenständigkeit von Mofu letztlich in hohem Mass von staatlicher Unterstützung abhängt. Das Ziel muss es sein, durch ein wechselseitiges Zusammenspiel von Steuereinnahmen und staatlichen Leistungen den Aufbau eines Rechtsstaates zu fördern, der die Menschenrechte achtet. Aufgrund der oben erwähnten wirtschaftlichen Entwicklung ist davon auszugehen, dass mit den Einkommen auch die Steuererträge steigen werden. Folglich muss versucht werden, den Druck auf die mangelhafte Bereitstellung staatlicher Güter wie Bildung oder Infrastruktur zu intensivieren.

- ***Schaffung wirksamer Controlling Strukturen***

Als weiterer zentraler Aspekt müssen die Controlling-Strukturen dahingehend weiterentwickelt werden, dass die Bevölkerung von Mofu Entwicklungsprojekte eigenständig, transparent und wirksam realisieren kann. In dieser Hinsicht soll die Controlling-Verantwortung der Partnerorganisation und der Projektträger gestärkt werden, indem einerseits Methoden zur Kostenkontrolle und andererseits Instrumente des Projektzyklusmanagements, wie der Logical Framework Approach, angewendet werden.

- ***Förderung der Vernetzung***

Es ist von grundlegender Bedeutung, dass der Verein Mofu-Rothenburg als aussenstehender Fasilitator agiert und versucht, die Akteure innerhalb des bestehenden Systems miteinander zu vernetzen. Um die Entwicklungsmöglichkeiten von Mofu zu erweitern, wird empfohlen, Mofu basierend auf der gemeinsamen Zielformulierung mit lokal tätigen NPOs oder vermögenden Privatpersonen aus Tansania zu vernetzen.

Handlungsempfehlungen

Dem Verein Mofu-Rothenburg wird empfohlen, am angestossenen Strategieerarbeitungsprozess anzuknüpfen, um so den dringend notwendigen strategischen Rahmen für die weitere Vereinstätigkeit zu definieren. In diesem Zusammenhang soll eine Projektgruppe bestehend aus Vereinsmitgliedern eingesetzt werden, um in einem ersten Schritt organisationspolitische Elemente wie Vision und Mission in einem Leitbild auszuarbeiten. In einem zweiten Schritt sollen die hier vorgeschlagenen Strategieinhalte diskutiert und daraus entsprechende strategische Ziele festgelegt werden. Schliesslich wird empfohlen, die Strategie im operativen Geschäft mit Hilfe von Kennzahlen im Sinne des NPO-Kompasses umzusetzen.

Vorwort

Das vorliegende Bachelorarbeits-Thema wurde auf eigene Initiative des Autors angeregt und durch mehrfache Besprechungen mit dem Auftraggeber ausgearbeitet. Die Beweggründe für diese Arbeit liegen in erster Linie darin, einen intellektuellen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen an einem unterprivilegierten Ort dieser Welt zu leisten. Diesbezüglich sollen die erworbenen Kenntnisse aus dem Studium praktisch angewendet werden.

«Es gibt keine großen Entdeckungen und Fortschritte, solange es noch ein unglückliches Kind auf Erden gibt.» —Albert Einstein

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Erarbeitung der Bachelorarbeit unterstützt haben:

- Einen besonderen Dank gilt dem Vereinsvorstand, Beate und Andy Schneider, welche diesen Verein durch langjährige ehrenamtliche Arbeit aufgebaut haben. Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen und eure laufende Unterstützung.
- Ebenfalls gebührt mein Dank meinem Referat, Stefan Bruni, welcher mich von wissenschaftlicher Seite her betreut hat. Aufgrund seiner internationalen Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit konnte ich massgeblich von seinem Fachwissen profitieren.
- Darüber hinaus möchte ich mich bei Gerhard Ngonyani für das Übersetzen, Drucken und Verteilen der Umfrage im Dorf Mofu bedanken. Ebenfalls hat er einen grossen Beitrag bei der Selektion der Interviewpartner geleistet.
- Ebenso danke ich Herrn Reinfred Magungu, dem Bürgermeister von Mofu, für seine aufschlussreichen Ausführungen über die wirtschaftliche und politische Situation in Mofu.
- Ein grosses Dankeschön gilt der Programmgruppe Symposion, welche in grossem Masse bei der Durchführung der Spendenveranstaltung vom 25.01.2020 im Treibhaus Luzern mitgeholfen hatte. Durch die erhaltenen Spenden konnten die reglementarischen Kosten der HSLU mehr als gedeckt werden.
- Abschliessend danke ich meinem Bruder, Jan Portmann, für sein Korrekturlesen und seine wegweisenden Hinweise.

Sven Portmann

Luzern, Juni 2020

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Interviewverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Vereinsgeschichte.....	1
1.2 Ausgangslage und Problemstellung.....	2
1.3 Forschungsfrage und Zielsetzungen.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Grundlagen	5
2.1 Entwicklungszusammenarbeit.....	5
2.1.1 Definition.....	5
2.1.2 Akteure.....	6
2.1.3 Rolle von NPOs.....	6
2.1.4 Ansätze.....	7
2.1.5 Wirksamkeit.....	7
2.1.6 Herausforderungen und Zukunft.....	8
2.2 Dritter Sektor.....	9
2.2.1 Definition.....	9
2.2.2 Entstehung und Bedeutung.....	10
2.2.3 Typologien.....	10
2.2.4 Besonderheiten.....	11
2.3 Strategisches Management.....	13
2.3.1 Begrifflichkeiten.....	13
2.3.2 Entstehung und Nutzen.....	13
2.3.3 Strategieentwicklung bei NPOs.....	15
2.3.3.1 Typische Phasen.....	15
2.3.3.2 Strategien in der Entwicklungszusammenarbeit.....	16
3 Methodik	17
3.1 Literaturrecherche.....	18
3.2 Qualitative Sozialforschung.....	18
3.2.1 Leitfadeninterview.....	19
3.2.2 Schriftliche Befragung.....	19

4	Ergebnisse	22
4.1	Initiierung	22
4.2	Analyse.....	23
4.2.1	Wertvorstellungen	23
4.2.2	Umweltanalyse	24
4.2.2.1	Strategische Frühaufklärung.....	24
4.2.2.1.1	Politik	24
4.2.2.1.2	Ökonomie	25
4.2.2.1.3	Soziokultur	27
4.2.2.1.4	Technologie.....	29
4.2.2.1.5	Ökologie	30
4.2.2.1.6	Recht.....	31
4.2.2.2	Anspruchsgruppen.....	32
4.2.3	Organisationsanalyse.....	34
4.2.3.1	Wertkette	34
4.2.3.2	Ressourcen und Fähigkeiten.....	35
4.2.4	Integrierte Betrachtung.....	42
4.3	Konzeption	43
4.3.1	Abgleich mit der Organisationspolitik	44
4.3.1.1	Vision	44
4.3.1.1.1	Lokale Perspektive	44
4.3.1.1.2	Verankerung im Leitbild	45
4.3.1.2	Leitbild	46
4.3.2	Formulierung konkreter Strategien.....	48
4.3.2.1	Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung.....	48
4.3.2.2	Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung	50
4.3.2.3	Schaffung wirksamer Controlling Strukturen.....	52
4.3.2.4	Förderung der Vernetzung.....	56
4.3.2.5	Konklusion	56
4.4	Umsetzung.....	57
5	Diskussion und Ausblick.....	61
	Literaturverzeichnis.....	63
	Anhang	68
	Anhang 1: Statuten des Vereins Mofu-Rothenburg	68
	Anhang 2: Beispiel eines Projektantrages der Mofu Rothenburg Association	70
	Anhang 3: Schriftliche Befragung des Bürgermeisters Reinfred Magungu.....	74
	Anhang 4: Interviewleitfaden (blanko)	78
	Anhang 5: Transkripte zu den Leitfadeninterviews	80

Anhang 6: Auswertung der Leitfadeninterviews.....	171
Anhang 7: Fragebogen (blanko).....	224
Anhang 8: Beantwortete Fragebogen.....	227
Anhang 9: Auswertung der Fragebogen.....	302
Eidesstattliche Erklärung.....	326

Abbildungsverzeichnis

<i>Titelblatt</i> Quelle: Verein Mofu-Rothenburg (online)	
Abbildung 1 Das Drei-Sektoren-Modell.....	9
Abbildung 2 Typen von NPOs.....	11
Abbildung 3 Die NPO als System	12
Abbildung 4 Traditionelle Sicht der Unternehmensführung.....	14
Abbildung 5 Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung	15
Abbildung 6 Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung	17
Abbildung 7 Grundorientierungen beim Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung.....	23
Abbildung 8 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen	25
Abbildung 9 Spendenvolumen in der Schweiz von 2003 bis 2018.....	26
Abbildung 10 Aufteilung von Spenden aus der Schweiz an zertifizierte NPOs im Jahr 2018.....	26
Abbildung 11 Monatlichen Anteile vom Thema Klima in Medienbeiträgen im Bereich «Spenden und Helfen»	30
Abbildung 12 Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen des Vereins Mofu-Rothenburg	33
Abbildung 13 Aufbaulogik des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen.....	36
Abbildung 14 Vision und Leitbild als Leitplanke unternehmerischer Aktivitäten	43
Abbildung 15 Kernpunkte eines Leitbildes	46
Abbildung 16 Die zwei Entwicklungszyklen für ländliche Gemeinschaften	51
Abbildung 17 Projektzyklusmanagement (PCM).....	53
Abbildung 18 Kernelemente der Projektplanung	54
Abbildung 19 Der NPO-Kompass im Überblick.....	58

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1</i> Elemente des strategischen Managements des Vereins Mofu-Rothenburg.....	2
<i>Tabelle 2</i> Vier Generationen von NPO-Strategien	16
<i>Tabelle 3</i> Mögliches Soll-Profil des Strategiebildungsprozesses für den Verein Mofu-Rothenburg....	22
<i>Tabelle 4</i> Prognostizierte klimabedingte Veränderungen von Maisernten und BIP in der Region Morogoro	31
<i>Tabelle 5</i> Erwartungen und Einfluss der Anspruchsgruppen des Vereins Mofu-Rothenburg	33
<i>Tabelle 6</i> Wertschöpfungsprozesse des Vereines Mofu-Rothenburg	35
<i>Tabelle 7</i> Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse des Vereins Mofu-Rothenburg.....	37
<i>Tabelle 8</i> Einfache SWOT-Matrix für den Verein Mofu-Rothenburg	42
<i>Tabelle 9</i> Vorgeschlagene Elemente zur Erarbeitung der Organisationspolitik des Vereins Mofu-Rothenburg.....	44
<i>Tabelle 10</i> Vorgehen für die Leitbildentwicklung des Vereins Mofu-Rothenburg.....	46
<i>Tabelle 11</i> Mögliche Inhalte für das Leitbild des Vereins Mofu-Rothenburg.....	47
<i>Tabelle 12</i> Anwendung des Logical Framework Approachs im Beispiel eines Geflügelfarmprojekts .	54
<i>Tabelle 13</i> Mögliche strategische Ziele und Projekte des Vereins Mofu-Rothenburg.....	58
<i>Tabelle 14</i> Mögliche quantitative Kennzahlen und Zielwerte für den Verein Mofu-Rothenburg	59

Interviewverzeichnis

<i>Interview 1 Brun, M. (2020) Leiter Bereich Internationale Zusammenarbeit, Fastenopfer, 24.03.2020.....</i>	<i>80</i>
<i>Interview 2 Sicks, A. (2020) Bereichsleiter Programme & Partnerschaften, Biovision, 27.03.2020 ..</i>	<i>91</i>
<i>Interview 3 Erni, F. (2020) Ehemaliger Leiter Bereich International, Comundo, 28.03.2020</i>	<i>101</i>
<i>Interview 4 Wicki, D. (2020) Leiter Ressort Mission, Mission St. Anna, 02.04.2020.....</i>	<i>116</i>
<i>Interview 5 Etter, L. (2020) Vorsitz Geschäftsleitung und Projekte Afrika, Wasser für Wasser, 21.04.2020</i>	<i>132</i>
<i>Interview 6 Zeller, E. & Huwylar A. (2020) Vorstandsmitglied und freiwilliger Mitarbeiter, Njuba Kinderhilfe Uganda, 22.04.2020.....</i>	<i>150</i>

1 Einleitung

Weltweit leben 1,3 Milliarden Menschen, wovon die Hälfte unter 18 Jahre alt ist, in multidimensionaler Armut und müssen unter schwierigsten Lebensbedingungen ihren Weg durch das Leben finden (United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative, 2019, S. 1). Erfreulicherweise konnten gemäss den United Nations (2015) mit Hilfe der Millenniums-Entwicklungsziele mehr als eine Milliarde Menschen aus der Armut befreit werden (S. 4). Doch so positiv diese jüngsten Erfolge auch sein mögen, sollte man bedenken, dass die Armutsbekämpfung sehr ungleichmässig voranschreitet. In den Subsahara-Ländern müssen nach wie vor 41% der Bevölkerung mit weniger als 1,25 US-Dollar pro Tag auskommen (S. 14).

Angesichts dieser humanitären Notlage haben sich unterschiedliche Staaten, Hilfsorganisationen und Privatpersonen zur Hilfeleistung verpflichtet. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit gibt es diverse Ansätze, wie bedürftigen Menschen geholfen werden kann. Während manche Organisationen Hilfsgelder für spezifische Projekte einsetzen, sprechen andere zweckfreie Gelder direkt an die Bevölkerung. Schliesslich gibt es auch kritische Stimmen, welche die Entwicklungszusammenarbeit gänzlich in Frage stellen. So bezeichnet Signer (2018), Afrika-Korrespondent der NZZ, die Entwicklungshilfe gar als Auslaufmodell. Gelder würden versickern, die Korruption anheizen, die wirtschaftliche Entwicklung hemmen und Diktatoren den Rücken stärken.

Im Bereich der professionellen Entwicklungszusammenarbeit wird also ein breites Spektrum an Vorgehensweisen und Instrumentarien eingesetzt. Doch in welcher Form können nichtprofessionelle Unterstützerkreise in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sein? Welches übergeordnete Ziel, dessen Erreichung den Rückzug der eigenen Unterstützungstätigkeiten legitimiert, sollte man verfolgen? Genau diese Fragen stellen sich dem ehrenamtlich geführten Verein Mofu-Rothenburg und sollen in der vorliegenden Bachelorarbeit untersucht werden.

1.1 Vereinsgeschichte

Während einer Ostafrikareise im Jahre 2008 besuchten Andy und Beate Schneider das abgelegene tansanische Dorf Mofu, wo eine Tante von Andy Schneider während 40 Jahren als Klosterschwester des Luzerner Klosters Baldegg mitgewirkt hatte. Die Gemeinde Mofu befindet sich ungefähr 60 km südwestlich von Ifakara, dem Hauptort des Kilombero-Distrikts und zählt schätzungsweise 20'000 Einwohnerinnen und Einwohner. Diese leben entlang des Kilombero-Flusses in einem Gebiet von ca. 200 km² und bewohnen hauptsächlich einfache Lehmhütten.

Die prekäre Situation vor Ort veranlasste das Ehepaar, das Dorf Mofu fortan durch unterschiedliche Projekte zu unterstützen. In der Folge wuchs das Netzwerk der Unterstützer durch Familie und Freunde immer weiter an, ehe man sich im Jahr 2011 entschied, einen Verein zu gründen. Seither wurden

unzählige Projekte in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Landwirtschaft realisiert. Der Verein ist bis heute auf rund 160 Mitglieder gewachsen, was die Anforderungen an die Vereinsführung verändert hat.

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Aufgrund der beschriebenen Vereinsgeschichte war die Vereinsgründung als logische und zweckmäßige Konsequenz des gewachsenen Unterstützungskreises zu verstehen. Die Vereinsführung fokussierte ihre knappen zeitlichen Ressourcen auf die eigentlichen Hilfsprojekte. Dies geschah nach dem Grundsatz «Hilfe zur Selbsthilfe» und in enger Zusammenarbeit mit einer in Mofu ansässigen Partnerorganisation, der Mofu Rothenburg Association. Diese Partnerorganisation wird von sieben Personen geführt und nimmt Projektvorschläge von Dorfbewohnerinnen und -bewohnern zur Überprüfung entgegen. Jene Projekte, welche dieser ersten Verifizierung standhalten, werden dem Vorstand des Vereins Mofu-Rothenburg vorgeschlagen. Als Beispiel eines Projektvorschlags kann der «Project proposal for electrical wiring and fittings training programme» im *Anhang 2* eingesehen werden. Der Vorstand der Mofu-Rothenburg Association prüft diese Vorschläge ebenfalls und schlägt der Generalversammlung diejenigen Projekte zur Genehmigung vor, die als gut befunden werden.

Durch diese starke Orientierung an kurzfristigen Projekten blieben übergeordnete Aspekte des strategischen Managements weitgehend auf der Strecke. In den Statuten und auf der Vereinswebseite sind einige Informationen über die strategische Ausrichtung enthalten. Diese sind allerdings nicht in allen Punkten, wie beispielsweise der Mittelverwendung, deckungsgleich. Die umfassenden Inhalte sind in der Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1 Elemente des strategischen Managements des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an den Verein Mofu-Rothenburg (online)

Statuten - Zweck	«Hilfe, in Form von Sach- und Finanzmittel, gewährleisten für das Dorf Mofu in Tansania, insbesondere die Krankenstation, die Schule und Kirche. Der Verein ist selbstlos tätig und verfolgt keine Erwerbszwecke.»
Webseite	«Der Verein Mofu-Rothenburg verfolgt eine langfristige Unterstützung der Menschen in Mofu - Tansania. Die Mittel sollen bedürfnisgerecht eingesetzt werden. Die „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist uns ein wichtiges Anliegen. Die Spenden werden hauptsächlich in der Bildung, Gesundheit und der Landwirtschaft sowie für die Kirche von Mofu eingesetzt. Es werden grundsätzlich Infrastrukturprojekte wie die Renovation von Sanitären Anlagen, Solaranlagen, Lagerräume für Getreide, Unterkunft, Schulmobiliar und Schulbücher, Patenschaften für Schulbesuch und berufliche Ausbildung und Weiterbildung finanziert.»

Das strategische Management ist gerade für Nonprofit-Organisationen von grosser Bedeutung. Schliesslich orientieren sich NPOs, anders als für Profit-Organisationen, hauptsächlich an Sachzielen. Daher ist der organisationsinternen Werte- und Sinnfrage eine wichtige Rolle zuzuschreiben. Gemäss Schneider et al. (2007) soll durch das strategische Management die langfristige Handlungsfähigkeit der Organisation im Hinblick auf strategische Ziele sichergestellt werden. Strategien sollen mittels Mission und Vision den Daseinszweck, die Wertehaltung sowie das übergeordnete Ziel der Organisation klären (S. 39). Zusammenfassend halten Bürkler und Buerkli (2019) fest, dass strategische Führung Orientierung und Sicherheit nach innen gibt und Verlässlichkeit nach aussen ausstrahlt (S. 128). Der Blick in die obenstehenden NPO Management Handbücher deutet also darauf hin, dass der Verein Mofu-Rothenburg eine Konkretisierung seiner Strategie anstossen sollte.

In den Besprechungen mit dem Vereinsvorstand kam im Sinne einer übergeordneten Vision zum Ausdruck, dass sich das Dorf Mofu langfristig aus der Abhängigkeit des Vereins Mofu-Rothenburg lösen soll. Solche längerfristigen strategischen Überlegungen wurden jedoch bislang nicht vertieft thematisiert. Aus diesem Grund fehlt es an einer gemeinsamen Zukunftsvorstellung, wohin sich das Dorf Mofu entwickeln möchte und welche Rolle der Verein Mofu-Rothenburg dabei einnehmen kann. Als Konsequenz ist für den Verein Mofu-Rothenburg unklar, wie lange die Unterstützung von Mofu noch andauern wird und was eine Beendigung der Zusammenarbeit legitimiert. Zudem sind die Hilfsprojekte überwiegend auf finanzielle Unterstützung aus der Schweiz angewiesen. Mit dem Wegfall dieser Gelder würde der Entwicklungsmotor praktisch zum Stillstand kommen, was die Nachhaltigkeit der Unterstützung in Frage stellt. Als weitere Herausforderung präsentiert sich die Ausgestaltung von Controlling-Mechanismen wie beispielsweise der Kostenkontrolle, Rechenschaftspflicht oder Wirkungsmessung.

1.3 Forschungsfrage und Zielsetzungen

Aufgrund der obenstehenden Problemstellungen lässt sich die nachfolgende Forschungsfrage formulieren:

Welche strategischen Aktivitäten sollte der Verein Mofu-Rothenburg verfolgen, damit das Dorf Mofu seine gewünschte Entwicklung langfristig eigenständig erreichen kann?

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen partizipativen Strategiebildungsprozess anzustossen, um für den Verein Mofu-Rothenburg einen strategischen Rahmen zu schaffen. Diesbezüglich sollen die wichtigsten Stakeholder identifiziert und jene aus Mofu mit Hilfe geeigneter qualitativer Methoden in den Prozess involviert werden. Wie aus der Forschungsfrage hervorgeht, sollen für den Verein konkrete Strategien erarbeitet werden, welche es dem Verein ermöglichen, sich längerfristig aus der Entwicklungszusammenarbeit mit Mofu zurückzuziehen. Schliesslich soll die Verwendung dieser Arbeit sowie die nächsten Schritte geklärt werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Bachelorarbeit lässt sich nach diesem Einleitungskapitel in die folgenden vier weiteren Teile gliedern: Grundlagen, Methodik, Ergebnisse sowie Diskussion und Ausblick.

Im zweiten Kapitel wird theoretisches Wissen aus der Literatur aufgearbeitet, welches die vorliegende Arbeit in einen grösseren Zusammenhang stellt. Dabei erfolgt zunächst eine Einführung in die Grundzüge der Entwicklungszusammenarbeit, wobei die NPOs als wesentlicher Akteur näher betrachtet werden. Anschliessend folgt einer Erläuterung der Charakteristika und Besonderheiten des Dritten Sektors, welcher den Bezugsrahmen für gemeinnützige Organisationen darstellt. Schliesslich wird die Strategieentwicklung von NPOs als Teil des strategischen Managements thematisiert.

Im dritten Kapitel wird die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit vorgestellt. Dabei wird die Auswahl des Verfahrens begründet sowie der Ablauf und die Zielsetzungen der eingesetzten Methoden dargelegt. Schliesslich wird die Datenauswertung und -verwendung der gewonnenen Informationen erläutert.

Das vierte Kapitel bildet den Hauptteil der Bachelorarbeit und bezweckt im Wesentlichen die Beantwortung der Forschungsfrage. In diesem Zusammenhang werden die verschiedenen Phasen der Strategieentwicklung durchlaufen. Ausgehend von unterschiedlichen Analysen werden konkrete strategische Aktivitäten diskutiert. Zudem wird ein Instrument zur Umsetzung der Strategie vorgeschlagen.

Im Schlusskapitel werden die Ergebnisse nochmals zusammengefasst und im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage diskutiert. Darüber hinaus werden die Vorgehensweise und die Eignung der verwendeten Methoden kritisch reflektiert. Auch wird diskutiert, inwiefern die Ergebnisse für die breite Praxis relevant sind. Abschliessend wird ein Ausblick auf die Anwendung dieser Arbeit gegeben.

2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden Grundlagen erläutert, welche zum Verständnis der nachfolgenden Kapitel notwendig sind. Der erste Teil verschafft einen groben Überblick über die Entwicklungszusammenarbeit und welche Rolle NPOs dabei spielen. Im zweiten Teil wird das Augenmerk auf den Dritten Sektor und seine Besonderheiten gerichtet. Der dritte Teil befasst sich mit dem strategischen Management als Ansatz der Organisationsentwicklung von Nonprofit Organisationen.

2.1 Entwicklungszusammenarbeit

2.1.1 Definition

Kuhn (2005) weist darauf hin, dass *Entwicklung* in seinem eigentlichen Sinn die Entstehung von etwas bedeutet, «dessen vorherige Anlage schon da oder dessen Ergebnis a priori bestimmt sei.». Allerdings wird der Begriff im politikwissenschaftlichen Verständnis eher mit Modernisierung und Aufholung in Verbindung gebracht (S. 39). Ferner hat Sen (1999) ein Begriffsverständnis konzipiert, wonach Entwicklung als Prozess der Erweiterung von Freiheiten verstanden wird (S. 38 ff.).

Weiter hält Kuhn (2005) fest, dass sich die Weltgemeinschaft aufgrund der prekären Lebensbedingungen in der Dritten Welt am Millenniumsgipfel der Vereinten Nationen im Jahr 2000 zur Hilfeleistung verpflichtete. Mit Hilfe von Entwicklungspolitik sollten notwendige Mittel und Massnahmen zur Verbesserung der Lebensbedingungen in den Entwicklungsländern eingesetzt werden. Auch wenn die Begriffe der Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit oft synonym verwendet werden, ist jener der *Entwicklungspolitik* als Oberbegriff für alle sozialen, politischen und wirtschaftlichen Anstrengungen zur Verbesserung der Lebensgrundlagen zu verstehen. Die *Entwicklungszusammenarbeit* hingegen fokussiert auf die partnerschaftliche Kooperationsformen zwischen Akteuren (S. 45-47). Um Klarheit zu verschaffen, welche internationalen Leistungen als Entwicklungszusammenarbeit zu verstehen sind, wurden vom Entwicklungsausschuss der OECD folgende Kriterien festgelegt:

- Die Leistungen müssen für Entwicklungsländer erstellt werden. Welche Länder als Entwicklungsländer gelten, wird von der OECD anhand von Wohlfahrtsindikatoren bestimmt.
- Die Leistungen müssen der wirtschaftlichen Entwicklung oder der Verbesserung der Lebensstandards dienen.
- Die Leistungen müssen entweder unentgeltlich oder im Falle eines Darlehens mindestens 25% günstiger als unter kommerziellen Bedingungen zur Verfügung gestellt werden.

Diese definatorischen Grundlagen sind für Geberländer von grosser Relevanz, um internationale Vereinbarungen einzuhalten (Klingebiel, 2013, S. 5-8).

2.1.2 Akteure

Gemäss Klingebiel (2013) bieten unterschiedliche Akteure Entwicklungszusammenarbeit an. Auf der Makroebene gehört der OECD-Entwicklungshilfesausschuss mit seinen 23 Mitgliedsländern sowie der Kommission der Europäischen Union zu den traditionellen Gebern. Dieses Staatengremium leistet nicht nur den weltweit grössten finanziellen Beitrag an die Entwicklungszusammenarbeit, sondern ist gleichzeitig auch ein wichtiges Forum für die statistische Erfassung von Leistungen und Vereinbarung von Standards.

Zudem gibt es auf der Meso- und Mikroebene eine beträchtliche Anzahl von privaten Spendern, Unternehmen und nichtstaatlichen Organisationen (S. 22-23). Letztere werden auch als zivilgesellschaftliche Akteure bezeichnet, welche sich aufgrund von freiwilligem und nicht-kommerziellem Engagement konstituieren. Stattdessen stehen Aspekte der Solidarität, Interessenvertretung und Gemeinwohlförderung im Zentrum. Die Legitimationsgrundlage zivilgesellschaftlicher Akteure ergibt sich aus den Freiheiten, welche basierend auf demokratischen Systemen allen Bürgern zustehen. Im Bereich der zivilgesellschaftlichen Sphäre besteht eine grosse Vielfalt an unterschiedlichen Akteuren. Im entwicklungspolitischen Zusammenhang spricht man anstelle von der Zivilgesellschaft oftmals von Non-Profit-Organisationen (NPO) oder Non-Governmental Organisationen (NGO) (Kuhn, 2005, S. 66-87).

2.1.3 Rolle von NPOs

Nach Kuhn (2005) ist das entwicklungspolitische Engagement von NPOs seit den 90er Jahren stark gewachsen. Dieser Aufschwung zeigt sich beispielsweise an einer gestiegenen Anzahl von Organisationen, einem intensivierten Einfluss auf der internationalen Politbühne sowie einer starken Zunahme der eingesetzten Gelder (S. 110-111). Lenzen (2001) hält daher fest, dass NPOs in der globalen Entwicklungsdebatte als grosse Alternative zu staatlicher Hilfe angesehen werden. Ihnen wird nachgesagt, dass sie gerade in Ländern der Dritten Welt erfolgreicher seien, weil sie die Interessen der Zivilbevölkerung besser erkennen, vertreten und umsetzen können. Zudem verfolgen sie partizipativere Ansätze und können Ressourcen kostengünstiger, direkter und sicherer zur Verfügung stellen. Nicht zuletzt arbeiten NPOs überwiegend frei von Eigeninteressen oder politischen Zwängen (S. 2, 16)

Lenzen (2001) macht eine grobe Unterscheidung zwischen zwei Gruppen von NPO. Einerseits gibt es Nord-NPOs aus Industriestaaten, welche als Intermediäre zwischen Geldgebern und Partnern sowie sogenannten Zielgruppen des geopolitischen Südens fungieren. Andererseits existieren Süd-NPOs, die in der Nähe der Zielgruppen ansässig sind und häufig von gesellschaftspolitisch engagierten, charismatischen Führungspersönlichkeiten aus kirchlichen oder universitären Kreisen geleitet werden. Beide NPOs haben zum Ziel, die Eigenanstrengungen von Selbsthilfeorganisationen, häufig *People's Organisations (POs)* genannt, durch finanzielle oder technische Unterstützung zu fördern. Entweder unterstützen Nord-NPOs diese POs direkt oder helfen zunächst Süd-NPOs, welche wiederum POs befähigen. Süd-NPOs können finanzielle Mittel oft nur beschränkt in ihren Heimatländern akquirieren. Ihre

Finanzierung wird in der Regel in überwiegendem Masse von ausländischen Unterstützungskreisen sichergestellt (S. 17).

2.1.4 Ansätze

Klingebliel (2013) hält fest, dass die Art und Weise wie Entwicklungshilfe umgesetzt wird stark von der Situation im Partnerland (auch Nehmerland genannt) abhängig ist. Während manche Länder genaue Vorstellungen haben, wie die Entwicklungszusammenarbeit die eigenen Anstrengungen ergänzen kann, weisen andere Länder deutlich schwächere Strukturen auf. Es können folgende beiden Instrumente unterschieden werden:

- Die *technische Zusammenarbeit* zielt darauf ab, Partnerländer durch Beratung und Bereitstellung von Wissen beim Management von Entwicklungsprozessen zu unterstützen.
- Die *finanzielle Zusammenarbeit* meint das Zurverfügungstellen von Ressourcen, um notwendige Investitionen in Entwicklungsprozesse zu finanzieren.

Weiter kann bei der Umsetzung hinsichtlich den folgenden beiden Hilfemodalitäten unterschieden werden:

- In der *Projektunterstützung* plant und realisiert ein Geber ein Projekt, um ein spezifisches Ziel zu erreichen. In der Regel wird ein solches Projekt nicht in den bestehenden Strukturen des Partnerlandes eingebettet, sondern es wird ein eigenes Konstrukt entwickelt.
- Bei der *Programmfinanzierung* wird ein bestehendes Programm der Partnerseite unterstützt. Durch einen finanziellen Unterstützungsbeitrag werden die Systeme des Partnerlandes unmittelbar genutzt und gestärkt. Die Programmfinanzierung setzt vertrauenswürdige Strukturen auf der Partnerseite voraus (S. 43-45).

2.1.5 Wirksamkeit

Die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit hängt gemäss Klingebliel (2013) von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dabei hat die interne Politik der Partnerländer eine besonders hohe Relevanz. Eine schlechte Regierungsführung kann zu schlechten Lebensbedingungen führen, selbst wenn in dem betreffenden Land umfangreiche Ressourcen, wie zum Beispiel Erdöl zur Verfügung stehen (S. 57). So kam eine ökonomische Studie der Weltbankautoren Burnside & Dollar (2000) zum Schluss, dass die Entwicklungshilfe in einem guten politischen Umfeld einen stärkeren Einfluss auf das Wirtschaftswachstum hatte (S. 864). Zudem haben gemäss Klingebliel (2013) auch externe Faktoren wie etwa der Zugang zu Märkten in entwickelten Regionen einen Einfluss auf den Erfolg der Entwicklungszusammenarbeit. Die Erfolgsaussichten sind in besonders armen und hilfsbedürftigen Ländern tendenziell höher (S. 57). Der Nobelpreisträger Angus Deaton warnt in einem Interview mit dem SRF Journalisten Lingner (2015) jedoch vor den Gefahren einer ausgeprägten finanziellen Abhängigkeit von der Entwicklungshilfe in den Entwicklungsländern. Dies würde das Zusammenspiel von Steuern

und Ausgaben stören und dadurch die Entwicklung eines funktionierenden Staates behindern. Klingebiel (2013) hält fest, dass bei der Gebergemeinschaft ein Konsens besteht, 0,7% der jeweiligen Wirtschaftsleistung für die Entwicklungshilfe einzusetzen. Auch wenn sich der optimale Umfang der Transfers zwar nicht festlegen lässt, interessieren die Zusammenhänge zwischen Umfang und Wirkung. Verschiedene Studien unterstellen dem Transferumfang einen sinkenden Grenznutzen, welcher ab einem gewissen Sättigungspunkt sogar ins Negative kippt. Dieser Punkt wird zwischen 15 und 45% des Bruttonationaleinkommens der Partnerländer geschätzt (S. 64).

Schliesslich spielen im Rahmen einer wirksamen Entwicklungszusammenarbeit auch Überlegungen zur Rechenschaftspflicht eine wichtige Rolle. Erstens gilt es auf der Geberseite gegenüber dem Parlament und der breiten Öffentlichkeit dem Bedürfnis nach Transparenz Rechnung zu tragen. Diese Rechenschaftspflicht ist unabdingbar, um politische und gesellschaftliche Akzeptanz für die Bereitstellung öffentlicher Mittel für Entwicklungsaufgaben zu erlangen. Zweitens sind die Partnerländer ihrer Bevölkerung als eigentliche Zielgruppe Rechenschaft schuldig. Schwache politische Strukturen in den jeweiligen Ländern führen allerdings zu einer unzureichenden Erfüllung der Rechenschaftspflichten. Drittens ergeben sich auch gegenseitige Rechenschaftsbeziehungen zwischen Partnern und Gebern (S. 68-69).

2.1.6 Herausforderungen und Zukunft

Die Entwicklungszusammenarbeit steht unter einem grossen Veränderungsdruck. Gemäss Klingebiel (2013) bilden insbesondere die Defizite bei der Herangehensweise von globalen Problemen den Ausgangspunkt für Diskussionen. Die Herausforderung besteht darin, die Anstrengungen einer Vielzahl von Akteuren kohärent aufeinander abzustimmen. Diesbezüglich lassen sich Ansätze für eine veränderte Bearbeitung globaler Themen in zwei Kategorien einteilen. Zum einen sind dies Beiträge, welche die Entwicklungszusammenarbeit unter dem Überbegriff *Beyond Aid* in einen grösseren Kontext setzen. Die Vorschläge kritisieren eine Überbewertung der Geberperspektive und rücken stattdessen die Governance-Strukturen ins Zentrum. Zudem werden Forderungen nach entwicklungspolitischer Politikkohärenz laut. Dies bedeutet, dass globale Politikbereiche der Geberländer wie beispielsweise der Außenhandel einen erheblichen Einfluss auf die Partnerländer haben und daher mit der Entwicklungszusammenarbeit koordiniert werden müssen. Zum anderen werden neue Konzepte der internationalen Zusammenarbeit erforscht. Dabei scheint sich insbesondere das ökonomische Konzept der *Global Public Goods* durchzusetzen. Öffentliche Güter charakterisieren sich durch eine Nicht-Ausschliessbarkeit und eine Nicht-Rivalität im Konsum. Gemeint sind also Güter, wie zum Beispiel Sicherheit oder Klimaschutz. Da viele öffentliche Güter heutzutage nur noch begrenzt national zur Verfügung gestellt werden können, werden neue Formen des kollektiven, grenzüberschreitenden Handels notwendig (S. 70-73). Klingebiel (2019) erklärt, dass obwohl die Wissenschaft dem grenzüberschreitenden kollektiven Handeln eine grosse Relevanz zuweist, nationalistische und populistische

Politiker solche gemeinsamen Ansätze blockieren. So hat beispielsweise der US-Präsident Trump in seiner aktuellen Amtszeit das Pariser Klimaschutzabkommen aufgekündigt (S. 41).

2.2 Dritter Sektor

2.2.1 Definition

Nach Krummenacher (2019a) gibt es ein breites Spektrum an Ausdrücken, um nicht-gewinnorientierte Organisationen zu beschreiben. Obwohl Ausdrücke wie *NPO*, *NGO*, *NRO*, *Zivilgesellschaft* oder *Dritter Sektor* spezifische Unterscheidungsmerkmale haben, werden sie meistens als Synonyme verwendet (S. 16-17). Nach Helmig et al. (2010) müssen Organisationen die folgenden fünf Kriterien kumulativ erfüllen, damit sie zum Dritten Sektor gezählt werden können:

- Sie muss ein Mindestmass an *formalen Strukturen* aufweisen.
- Sie muss institutionell *vom Staat getrennt* sein.
- Sie darf *Gewinne* zwar erwirtschaften, darf diese aber *nicht ausschütten*. Der Gewinn muss zur Erfüllung der Sachziele reinvestiert werden.
- Sie muss juristisch wie auch organisatorisch *autonom verwaltet* werden.
- Sie muss ein gewisses Mass an *freiwilligem Engagement* aufweisen (S. 20-21).

Krummenacher (2019a) hält zusammenfassend fest, dass jene Organisationen zum Dritten Sektor gezählt werden dürfen, welche ergänzend zum Staat und Markt agieren, um bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung oder Interessenvertretung für ihre Mitglieder oder Dritte zu erfüllen (S. 18). Die Abbildung 1 veranschaulicht, dass die Grenzen zwischen den drei Sektoren fließend verlaufen.

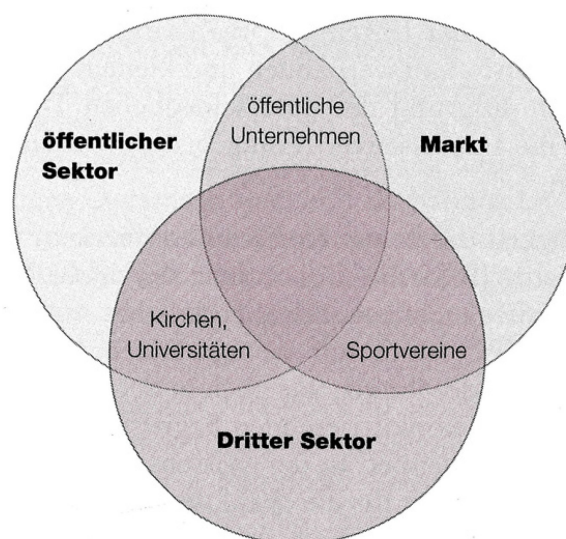


Abbildung 1 Das Drei-Sektoren-Modell
Quelle: Helmig et al. (2010, S. 15)

2.2.2 Entstehung und Bedeutung

Gemäss Krummenacher (2019a) ist die gegenseitige, genossenschaftliche Hilfe und Unterstützung tief in der Schweizer Bevölkerung verwurzelt. Auch der Name der *Schweizerischen Eid-Genossenschaft* kommt nicht von ungefähr. Schliesslich reicht die Entstehung der ersten Stiftungen bis ins 13. Jahrhundert zurück. Der NPO-Sektor spielte auch bei der Staatenbildung im 19. Jahrhundert eine wichtige Rolle und trug wesentlich zur Überwindung der ständischen Ordnung bei. In der Zeit zwischen der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden die meisten grösseren NPOs gegründet, wovon auch heute noch viele aktiv sind (S. 15)

Nach Pennerstorfer & Badelt (2013) lässt sich die Entstehung des Dritten Sektors unter anderem durch ein *Markt- und Staatsversagen* begründen. Unter Marktversagen versteht man die Situation, in der für gewisse Güter und Dienstleistungen zwar eine Nachfrage besteht, deren Nachfragenden aber zu wenig Kaufkraft haben, um einen aufwandgerechten Preis zu bezahlen. Folglich bieten privatwirtschaftliche Unternehmen solche Güter und Dienstleistungen nicht an. Auf der anderen Seite ist der Staat nicht immer in der Lage, sämtliche öffentliche Güter bereitzustellen. Er stellt insbesondere jene Güter und Dienstleistungen her, welche von seiner Wählerschaft nachgefragt werden. Die daraus resultierende Unterversorgung wird als Staatsversagen bezeichnet. Allerdings gelingt es dem NPO-Sektor nicht immer, diese Unterversorgung zu decken. Daher spricht man auch vom *Nonprofitversagen* (S. 107ff). Heute sind Nonprofit-Organisationen ein Kernelement unserer modernen Gesellschaft und von grosser volkswirtschaftlicher Relevanz. Eine Schweizer Länderstudie, welche im Zuge des weltweiten «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)» erstellt wurde, zeigt, dass die Schweizer NPOs mit 260'300 Beschäftigten und Freiwilligen (in Vollzeitäquivalenten) in etwa gleichbedeutend wie das Schweizer Baugewerbe sind (Helmig et al., 2010, S. 174).

2.2.3 Typologien

Der dritte Sektor zeichnet sich durch eine große Heterogenität und Vielfalt der Organisationen aus, die ihn bestimmen. Schneider et al. (2007) sehen die Vielfalt im NPO-Sektor fast noch kennzeichnender als ihre Gemeinsamkeiten (S. 24) Auch Krummenacher (2019a) weist darauf hin, dass zwischen NPOs markante Unterschiede bestehen (S. 25). Es braucht also Kriterien, um die verschiedenen NPOs gruppieren zu können. Gemäss Simsa & Patak (2016) stellt die Organisationsgrösse ein grundlegendes Unterscheidungsmerkmal dar (S. 15). Lichtsteiner et al. (2015) sehen den Kreis der primären Nutzniesser als wesentliches Differenzierungsmerkmal. Also ob Leistungen für seine eigenen Mitglieder (Eigenleistungs-NPO) oder für Dritte (Dritteleistungs-NPO) erbracht werden (S. 23). Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit sind Nord-NPOs oftmals als Dritteleistungs-NPOs und Süd-NPOs als Eigenleistungs-NPOs organisiert. Gemäss der internationalen Klassifikation von Salamon & Anheier (1996) lassen sich Nonprofit-Organisationen in folgende elf Tätigkeitsfelder einordnen:

- Kultur und Freizeit
- Bildung und Forschung

- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste
- Umwelt- und Naturschutz
- Wohnungswesen und Entwicklungsförderung
- Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik
- Stiftungs- und Spendenwesen, ehrenamtliche Arbeit
- Internationale Aktivitäten
- Religion
- Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften (S. 7)

Zudem halten Simsa & Patak (2016) fest, dass sich NPOs auch hinsichtlich der Nähe zu gesellschaftlichen Systemen unterscheiden. Dabei schlagen sie eine Unterteilung in verwaltungsnahe, basisnahe und wirtschaftsnahe NPOs vor. Dabei wird angenommen, dass sich die NPOs organisationspolitisch an diesen Polen orientieren. Abbildung 3 visualisiert das dreipolige Feld zwischen Wirtschaft, Staat/Verwaltung und Gemeinschaft/Soziale Bewegung.

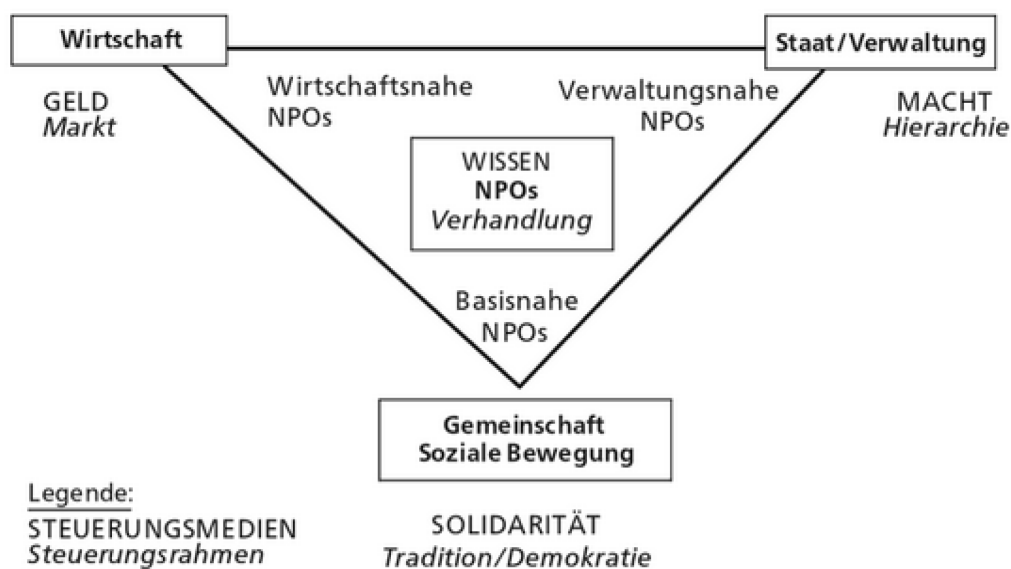


Abbildung 2 Typen von NPOs
 Quelle: Zauner (2007) in Simsa & Patak (2016, S. 16)

2.2.4 Besonderheiten

Nach Schneider et al. (2007) werden NPOs von einer Mission angetrieben, welche Interessen nicht-wirtschaftlicher Natur beinhaltet. Das Selbstverständnis von NPOs stützt sich also nicht auf ökonomische, sondern auf soziale, ökologische, ethische und religiöse Gesichtspunkte. Aus dieser *Wertorientierung* lassen sich einige Besonderheiten im Management von NPOs ableiten (S. 17). Simsa & Patak (2016) weisen diesbezüglich auf das *Spannungsfeld zwischen Sinn und Geld* hin. Einerseits sol-

len sich NPO an Sachzielen orientieren und andererseits müssen sich auch wirtschaftlichen Erfolg haben, um zu überleben. Dies stellt eine besondere Herausforderung an die Erfolgs- und Entscheidungskriterien dar (S. 21). Laut Krummenacher (2019a) sind NPOs ohnehin schon mit vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Erwartungen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen konfrontiert und können daher auch als *Multiple-Stakeholder-Organisationen* bezeichnet werden (S. 31). Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die verschiedenen Orientierungsumfelder von NPOs.

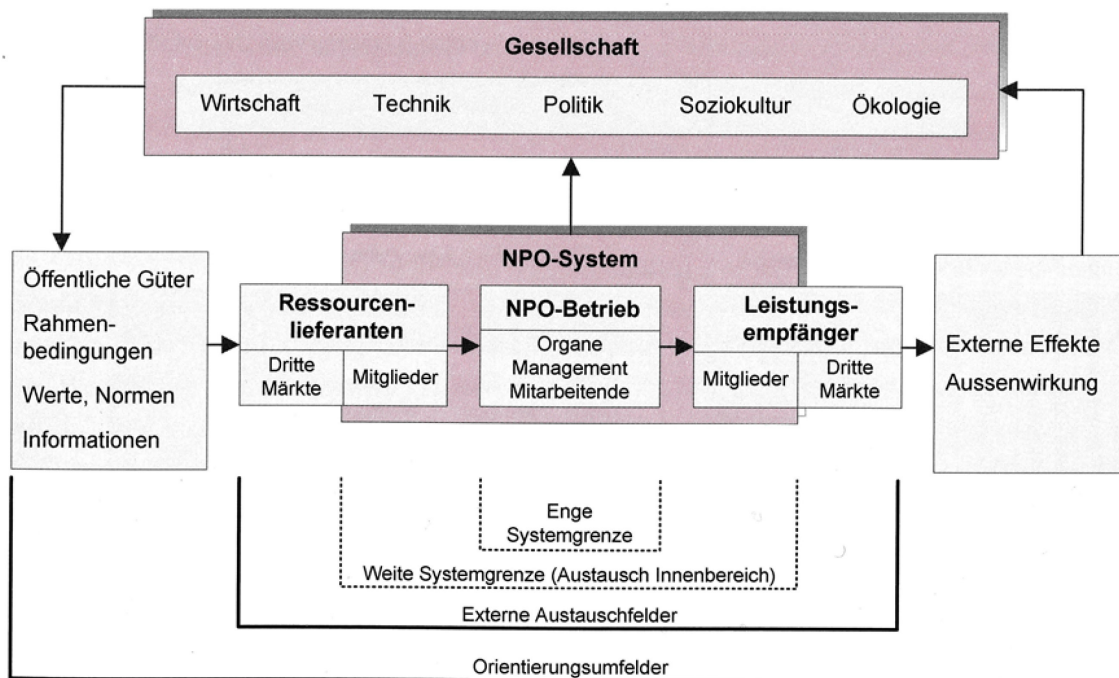


Abbildung 3 Die NPO als System
Quelle: Lichtsteiner et al. (2015, S. 39)

Simsa & Patak (2016) weisen darauf hin, dass sich NPOs in einer speziellen Markt-Konstellation zwischen Leistungsempfängerinnen und -empfängern sowie Zahlerinnen und Zahlern befinden (S. 22). Gemäss Schneider et al. (2007) führt dieses Dreiecksverhältnis aus Leistungsbezüger, Leistungsermöglischer (oder -Finanzierer) und Leistungserbringer dazu, dass Preismechanismen gemäss dem Marktmodell nur bedingt funktionieren (S. 21-22). Krummenacher (2019a) spricht in dieser Hinsicht von einer *nicht schlüssigen Kundenbeziehung*. Zudem müssen sich NPOs gleichzeitig an den Interessen der Finanziererinnen und Finanzierern sowie Klientinnen und Klienten orientieren (S. 32). Nach Schneider et al. (2007) stellen NPOs fast ausnahmslos Dienstleistungen her, wobei die *Mitwirkung der Kundinnen und Kunden* ein Schlüsselfaktor des Erfolges ist (S. 22). Buerkli & Bürkler (2019) nennen als weiteres Wesensmerkmal die *Netzwerkstrukturen* von NPOs. Um die eigenen Sachziele zu erreichen, kooperieren NPOs mit anderen NPOs, dem Staat oder auch der Privatwirtschaft. Laut Schneider et al. (2007) bildet die *Freiwilligenarbeit* eine weitere Besonderheit im NPO-Management. Schliesslich sind NPOs meistens auf die Arbeit von Freiwilligen und Ehrenamtlichen angewiesen (S. 19-20). Nach Buerkli & Bürkler (2019) verfolgen NPOs ein *partnerschaftliches Führungsverständnis*. In der Folge werden Entscheidungsprozesse partizipativ getroffen und beanspruchen viel Zeit.

2.3 Strategisches Management

2.3.1 Begrifflichkeiten

Schneider et al. (2007) erklären, dass der Begriff der *Strategie* ursprünglich ein militärischer ist und auf die griechischen Wörter Heer (stratos) und Führer (agos) zurückgehen (S. 35-36). Sander & Bauer (2011) fügen hinzu, dass Strategie klar von der Taktik, also dem angemessenen Verhalten in bestimmten Situationen, zu trennen ist (S. 15). Nach Schneider et al. (2007) hat sich die Strategielehre besonders seit den 1960er Jahren zu einer eigenständigen Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt (S. 36). Lombriser & Abplanalp (2015) weisen darauf hin, dass in der Wissenschaft verschiedene Auffassungen des Strategiebegriffes existieren. Während frühere Autoren darunter ein langfristig geplantes und rationales Handeln verstehen, weisen deren Kritiker auf die Grenzen geplanter Strategien hin. Geplante Strategien werden häufig gar nicht realisiert und werden von überraschend aufgetauchten Strategien abgelöst oder ergänzt. Darüber hinaus nehmen modernere Strategieansätze an, dass der Unternehmenserfolg letztlich nicht vom Markt, sondern von den Ambitionen des Unternehmens bestimmt wird (S. 25-26).

Nach Schneider et al. (2007) wurde der *Managementbegriff* im 19. Jahrhundert für die Betriebsleitung verwendet oder um anzudeuten, schwierige Aufgaben in den Griff zu bekommen (S. 33-34). Gemäss Hungenberg (2014) besteht die Aufgabe des Managements im unternehmerischen Kontext darin, die gesamte Leistungserbringung so zu koordinieren, dass die gesetzten Ziele erreicht werden können. Dabei stehen die Funktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle im Zentrum. Vereinfacht gesagt geht es darum, Ziele zu bestimmen, Pläne auf einzelne Aufgaben herunterzubrechen und an Mitarbeitende zu übertragen und das Ergebnis mit den Zielvorgaben abzugleichen.

2.3.2 Entstehung und Nutzen

Nach Lombriser & Abplanalp (2015) entstanden die ersten modernen Planungssysteme zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Diese waren hauptsächlich finanzieller Natur und ermöglichten, Budgetabweichungen festzustellen und die Verantwortlichen entsprechend zur Rechenschaft zu ziehen. Weil diese Systeme vergangenheitsorientiert waren, bestand die Gefahr der Kurzsichtigkeit, was die langfristige Entwicklung von Unternehmen behinderte. Deshalb entschieden sich in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg viele Unternehmen für eine längerfristige Planung. Allerdings stützten sich solche Langfristplanung zu stark auf die Vergangenheit und stiessen in einem dynamischen Marktumfeld schnell an ihre Grenzen. Um zukünftige Trends und Ereignisse systematisch miteinzubeziehen, führten viele Unternehmen die *strategische Planung* ein. Obwohl die strategische Planung meistens in einem Strategiedokument festgehalten wurde, war der eigentliche Planungsprozess mindestens so wichtig wie das Ergebnis. Allgemein lassen sich Strategien besser umsetzen, wenn möglichst viele Mitarbeitende in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen werden. Schliesslich wurden zusätzlich zur strategischen Planung weitere Elemente herangezogen und zu einem umfassenden Kon-

zept, dem strategischen Management, weiterentwickelt (S. 32-36, 54). In der Abbildung 4 werden die verschiedenen Management-Stufen hinsichtlich Detaillierungsgrad, Zeithorizont und Bedeutung unterschieden.

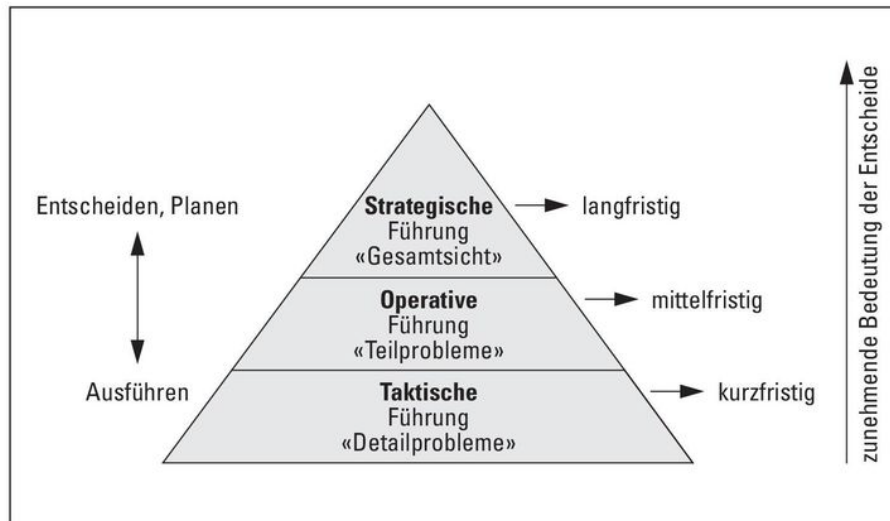


Abbildung 4 Traditionelle Sicht der Unternehmensführung
Quelle: Lombriser & Abplanalp (2015, S. 36)

Lombriser & Abplanalp (2015) verstehen unter dem strategischen Management langfristige und die Gesamtsteuerung der Organisation betreffende Entscheide, welche den operativen und taktischen Stufen stets vorgelagert sind (S. 36-40). Nach Kunz (2006) müssen auf der Strategieebene im Wesentlichen folgende Fragen beantwortet werden:

- «Wer sind wir überhaupt?»
- «Wo wollen wir hin?»
- «Wie kommen wir dahin?» (S. 1)

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist zwar anspruchsvoll aber von immenser Bedeutung. Lombriser & Abplanalp (2015) verweisen diesbezüglich an eine Untersuchung des Igor-Ansoff-Instituts. Diese kam zum Ergebnis, dass in dynamischen Umfeldern nur jene Unternehmen bestehen können, welche sich auf das Konzept des strategischen Managements stützen. Diese Aussage gilt unter anderem auch für NPOs (S. 49). Gemäss Bürkler & Buerkli (2019) spielen solche Werte- und Sinnfragen in NPOs eine zentrale Rolle. Allerdings lassen sich diese nur begrenzt objektiv bestimmen, sondern müssen vielmehr im Sinne der organisationsinternen Mikropolitik entschieden werden. Die Notwendigkeit eines strategischen Managements für NPOs beruht ausserdem auf einem gestiegenen Mass an Komplexität und Unsicherheit. In diesem Umfeld vermittelt eine durchdachte Strategie also Sicherheit für die involvierten Akteure und strahlt Vertrauenswürdigkeit nach aussen (S. 126-128).

2.3.3 Strategieentwicklung bei NPOs

Obwohl die Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Strategielehre einen umfassenden Fundus bieten, wird den NPO-spezifischen Besonderheiten zu wenig Rechnung getragen. Insbesondere kommen normative Gesichtspunkte und die vielfältigen Austauschbeziehungen bei profitorientierten Strategiemodellen zu kurz. Folglich gilt es NPO-orientierte Instrumente zu verwenden.

2.3.3.1 Typische Phasen

Sander & Bauer (2011) haben aufbauend auf bewährten betriebswirtschaftlichen Ansätzen ein auf den Non-Profit-Bereich angepasstes Modell zur Strategieentwicklung entworfen. Dieses besteht aus vier Phasen, welche zwar ineinandergreifen, aber nicht strikt voneinander zu trennen sind (S. 5, 19). Dieses Modell wird in der nachstehenden Abbildung 5 dargestellt.

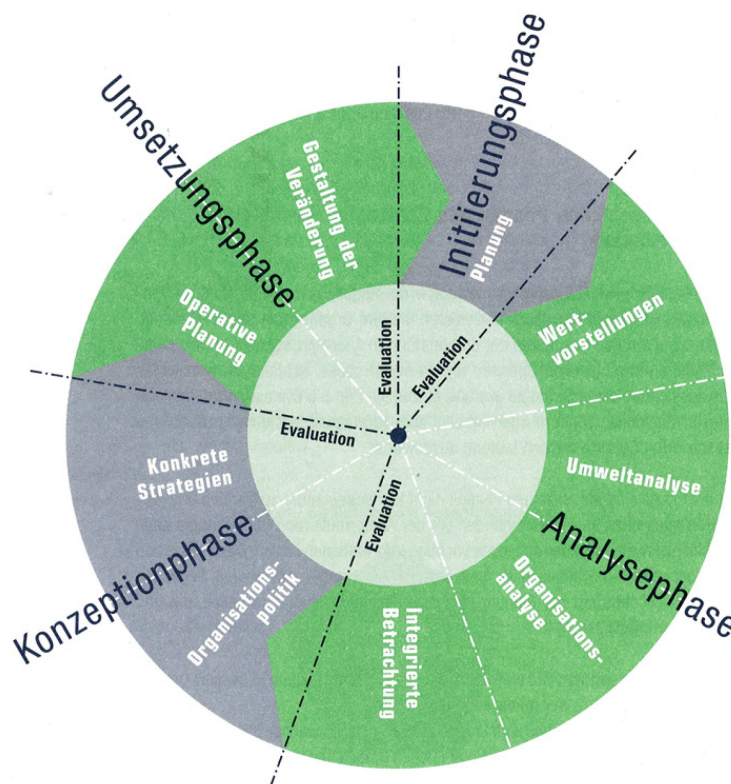


Abbildung 5 Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung
Quelle: Sander & Bauer (2011, S. 20)

In der *Initiierungsphase* (1) wird der Strategieentwicklungsprozess geplant. Dabei wird im Wesentlichen ein idealer Strategieentwicklungsprozess entworfen, wo Elemente wie Ort, Beteiligte, Timing, Mittel, Vorgehen und Zusammenarbeit definiert werden. Anschliessend folgt eine aufwändige *Analysephase* (2), wobei der Blick sowohl nach aussen als auch nach innen gerichtet wird. Dabei werden einerseits Chancen und Risiken im Umfeld der Organisation und andererseits Stärken, Schwächen und Wertvorstellungen der Organisation analysiert. In der *Konzeptionsphase* (3) werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Analysephase schliesslich mit der Organisationspolitik abgeglichen. Diese ist in

der Regel in einem Leitbild festgehalten, welches unter Umständen anzupassen ist. In der Folge wird eine konkrete Strategie formuliert und im Sinn der *Umsetzungsphase* (4) im Tagesgeschäft realisiert. Diesbezüglich gilt es überprüfbare Ziele zu setzen. Es wird angeraten den Strategieentwicklungsprozess laufend auszuwerten. (S. 20-26).

2.3.3.2 Strategien in der Entwicklungszusammenarbeit

Lenzen (2001) hält fest, dass sich die Strategien von NPOs über die Zeit verändert haben. Diesbezüglich stützt er sich auf das evolutionistische Generationenmodell (vgl. Korten, 1990), welches NPOs und ihre Strategien in vier Generationen einteilt.

Table 2 Vier Generationen von NPO-Strategien
Quelle: Lenzen (2001, S. 9)

	1. GENERATION <i>Relief & Welfare</i>	2. GENERATION <i>Community Development</i>	3. GENERATION <i>Sustainable Systems Development</i>	4. GENERATION <i>People's Movements</i>
Problemdefinition	Mangel	Lokale Trägheit	Institutionelle oder <i>Policy</i> -Beschränkungen	Ungenügende Mobilisierungsvision
Zeitraumen	Unmittelbar	Projektleben	10 bis 20 Jahre	Unbestimmte Zukunft
Umfang	Einzelner oder Familie	Nachbarschaft oder Dorf	Regional oder national	National oder global
Hauptakteure	NGO	NGO und Gemeinde	Alle relevanten öffentlichen oder privaten Institutionen	Lose definierte Netzwerke von Menschen und Organisationen
NGO-Rolle	Macher	Mobilisierer	Katalysator	Aktivist
Managementorientierung	Logistikmanagement	Projektmanagement	Strategisches Management	Vereinigung & Anregung von selbstverwaltenden Netzwerken
Entwicklungs- bildung	Hungernde Kinder	Gemeinde Selbsthilfe	Einschränkende <i>Policies</i> & Institutionen	Raumschiff Erde

Die *erste Generation* fokussierte auf die unmittelbare Hilfe und Fürsorge für Bevölkerungsgruppen in Notsituationen. Die Hilfeleistung war räumlich und zeitlich begrenzt. Die *zweite Generation* bildete sich aufgrund der Kritik, dass die Strategie der ersten Generation die strukturellen Ursachen der Armut ausser Acht lässt. Diese Generation konzentrierte sich in der Folge auf das projektbezogene Empowerment von Basisgruppen und strebte damit nach deren wirtschaftlichen Unabhängigkeit. Erst die *dritte Generation* lockerte den lokalen Fokus und suchte die Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Institutionen. Die *vierte Generation* ist schliesslich als globale Mobilisierung von Anstrengungen zu verstehen (S. 7-9).

3 Methodik

In diesem Kapitel wird basierend auf den *theoretischen Grundlagen* (vgl. Kapitel 2) das methodische Vorgehen beschrieben. Dabei werden der angewendete Strategiebildungsprozess als auch die Datenerhebung und -auswertung über Literaturrecherche und qualitative Sozialforschung erläutert.

Wie im *Einleitungskapitel* (vgl. Kapitel 1) geschildert wurde, wird vom Verein Mofu-Rothenburg ausgehend von einer starken Projektorientierung eine Transformation hin zu einer nachhaltigen und eigenständigen Dorfentwicklung angestrebt. Gemäss dem *evolutionistischen Generationenmodell* (vgl. Korten, 1990, Abschnitt 2.3.3.2) kann also von einem Übergang von der 2. Generation (Gemeinschaftsentwicklung) zur 3. Generation (Entwicklung nachhaltiger Systeme) gesprochen werden. Folglich wird in der vorliegenden Arbeit der Ansatz des *strategischen Managements* (vgl. Unterkapitel 2.3.) verfolgt, wonach die Strategie als vorgelagerte Disziplin zu verstehen ist. Diesbezüglich stützt sich die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit am NPO-spezifischen Strategieentwicklungsprozess nach Sander & Bauer (2011), der im Abschnitt 2.3.3.1 genauer erläutert wurde und in der Abbildung 6 nochmals dargestellt wird.

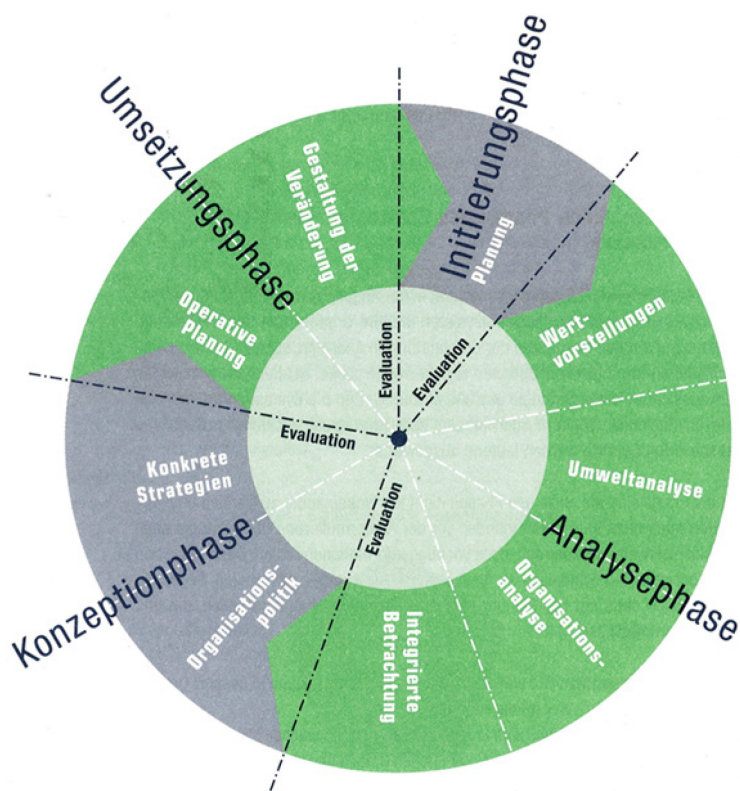


Abbildung 6 Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung
Quelle: Sander & Bauer (2011, S. 20)

Auch wenn alle vier Phasen durchlaufen werden, liegt der Schwerpunkt klar auf der Analyse- und Konzeptionsphase. Nebst der Erläuterung der prozessbezogenen Grundlagen der Strategieerarbeitung werden die einzelnen Prozessschritte jeweils mit konkreten Inhalten verknüpft. Allerdings können

Wertvorstellungen oder die Organisationspolitik nur beschränkt aus einer Aussensicht dargestellt werden. Wegen der praktischen Relevanz dieser Bachelorarbeit wird zur Beantwortung der Forschungsfrage ein individuelles Set an Methoden angewendet. Weil diese dem normativen Charakter der Fragestellung gerecht werden müssen, werden nebst der Literaturrecherche Methoden der qualitativen Sozialforschung eingesetzt. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

3.1 Literaturrecherche

Alle Teile dieser Bachelorarbeit erfordern eine solide wissenschaftliche Basis. Die Anforderungen an die theoretischen Grundlagen variieren allerdings von Kapitel zu Kapitel. Im Grundlagenkapitel interessiert der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur. Im Analyse-Teil sind Aktualitäten und Trends sowohl im Umfeld von Schweizer NPOs als auch im Umfeld Tansanias von besonderer Relevanz. Zudem soll spezifisches Fachwissen aus dem Bereich des Controllings herangezogen werden. Nicht zuletzt sind auch wissenschaftliche Erkenntnisse zum Vorgehen bei der Strategieentwicklung erforderlich.

3.2 Qualitative Sozialforschung

Als weitere Möglichkeit, um an Informationen zu gelangen, werden Methoden aus der qualitativen Sozialforschung angewendet. Vogel und Verhallen (1983) verstehen unter qualitativer Forschung jene Methoden, «bei denen wenig Auskunftspersonen, keine Stichprobenverfahren und keine statistischen Analysen eingesetzt werden» Als weitere Eigenschaften qualitativer Forschung nennen sie den geringen Umfang, einen inhaltsprüfenden Charakter sowie den Einsatz von untersuchenden W-Fragen (S.146). Diese Beschreibung passt ausgezeichnet auf die vorliegende Ausgangslage, um einerseits die Wissensbestände verwandter NPOs empirisch zu sichern und andererseits Zugang zu subjektiven Ansichten der Bevölkerung aus Mofu zu erhalten.

Witt (2001) schlägt bei der qualitativen Forschung ein zirkuläres Vorgehen vor. Dabei werden im Wesentlichen folgende vier Prozessschritte durchlaufen:

- Auswahl des Verfahrens
- Auswahl der Person
- Datenerhebung
- Datenauswertung

Diese Schritte können, falls erforderlich, auch mehrfach durchlaufen werden. Weil im Vorfeld einer qualitativen Untersuchung meistens nur ein vages Vorverständnis vorhanden ist, erlaubt dieses Vorgehen Modifikationen der einzelnen Schritte vorzunehmen, damit laufende Erkenntnisse berücksichtigt werden können. Gemäss Kromrey et al. (2016) ist die Befragung die beliebteste Methode zur Datenerhebung im Bereich der empirischen Sozialforschung. Nebst dem persönlichen Interview gewinnen

auch telefonisch und schriftlich durchgeführte Befragungen zunehmend an Bedeutung (S. 335-336). Aufgrund der Spezifikationen der zu befragenden Zielgruppen werden unterschiedliche Verfahren der Befragung angewendet.

3.2.1 Leitfadeninterview

Die aus der Literaturrecherche gewonnenen theoretischen Grundlagen sollen durch Praxiswissen ergänzt werden. Deshalb sollen Mitarbeitende aus branchenverwandten NPOs persönlich zu Themen interviewt werden, die für die vorliegende Forschungsfrage relevant sind. Gemäss Mayer (2008) eignet sich für eine solche verbale Befragung das Verfahren des Leitfadeninterviews. Dabei liegen dem Interview offen formulierte Fragen zu Grunde, welche als Orientierung über die wesentlichen Aspekte des Interviews dienen (S. 37). Der Interviewleitfaden wurde in die thematischen Kapitel *strategisches Management*, *Controlling* und *Finanzierung* unterteilt. Der verwendete blanko Interviewleitfaden ist dem *Anhang 4* zu entnehmen.

Die Auswahl der Interviewpartner richtet sich in erster Linie an die Tätigkeit bei einer in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen NPO in der Schweiz. Dabei wurden sowohl professionelle wie auch nicht-professionelle Organisationen befragt. Es wurden mit folgenden Personen Interviews durchgeführt:

1. Markus Brun, Leiter Bereich Internationale Zusammenarbeit, Fastenopfer
2. Andreas Sicks, Bereichsleiter Programme & Partnerschaften, Biovision
3. Franz Erni, ehemaliger Leiter Bereich International, Comundo
4. Dominik Wicki, Leiter Ressort Mission, Mission St. Anna
5. Lior Etter, Vorsitz Geschäftsleitung und Projekte Afrika, Wasser für Wasser
6. Eliane Zeller und Andres Huwyler, Vorstandsmitglied und freiwilliger Mitarbeiter, Njuba Kinderhilfe Uganda

Wie von Mayer (2008) empfohlen, wurde während den Interviews jeweils eine Audioaufnahme gemacht, welche anschliessend in einem schriftlichen Transkript festgehalten wurde (S. 47). Diese Transkripte sind im *Anhang 5* vorzufinden. Die Interviews wurden wie von Mayring (2016) vorgeschlagen nach dem systematischen Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (S. 114). Dabei wurden sämtliche Antworten festgelegten Themen und Unterthemen, welche sich aus dem Interviewleitfaden ergeben, zugeordnet und miteinander verglichen. Diese Auswertung ist tabellarisch in *Anhang 6* festgehalten. Schliesslich fliessen diese Leitfadeninterviews als Interviewzitate im Ergebniskapitel in die Arbeit ein.

3.2.2 Schriftliche Befragung

Bei der Untersuchung gängiger Praktiken von Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen in Hilfsprojekten hat sich gezeigt, dass im Sinne eines partnerschaftlichen Verhältnisses die Hilfeempfänger und

lokale Organisationen an den Prozessen partizipieren sollen (Wagner, 2013, S. 332). Dementsprechend wurden für die vorliegende Arbeit mittels schriftlicher Befragungen die Ansichten und Wünsche verschiedener Vertreter aus dem Dorf Mofu bezüglich der zukünftigen Dorfentwicklung und der weiteren Zusammenarbeit mit dem Verein Mofu-Rothenburg aufgenommen. Ferner dient die Befragung auch dazu, konkrete Informationen im Bereich des Controllings und der finanziellen Nachhaltigkeit zu erhalten. Da die Dorfvertreter aufgrund der geographischen Entfernung nicht an der tatsächlichen Strategiediskussion im Anschluss an diese Arbeit teilnehmen können, wurden ihre Meinungen mit Hilfe dieser Arbeit bewusst im Vorfeld eingeholt.

Ebenso wäre eine mündliche Befragung aufgrund der sprachlichen, technologischen und geographischen Hindernisse nur unter erschwerten Bedingungen möglich gewesen. Deshalb werden diese Interviews in schriftlicher Form geführt. Der erstellte blanko Fragebogen ist im *Anhang 7* vorzufinden. Schiek (2014) bezeichnet schriftliche qualitative Interviews als «Textproduktionen, die im Rahmen einer verzögerten Interaktion und unter Abwesenheit des jeweiligen Interaktionspartners» gewonnen werden (S. 381). Dadurch erlaubt die schriftliche Kommunikation längere und komplexere Rekonstruktionsprozesse von Erfahrungen (S. 385). Dieses Interviewverfahren ermöglicht somit eine vertiefte Reflektion über ideelle Fragestellungen, welche im Zuge der Strategieentwicklung notwendigerweise zu beantworten sind.

Als Interviewpartner wurden die sechs Vorstandsmitglieder der Mofu Rothenburg Association sowie ein durchmischtes Publikum an Dorfvertretern ausgewählt.

Vorstand:

1. Herr Robert Lishela, 46 Jahre, Bauer
2. Frau Anna Mchantja, 45 Jahre, Bäuerin
3. Herr Said Msigala, 58 Jahre, Lehrer
4. Herr Frodius Ndewela 46 Jahre, Hausmann
5. Herr Gerhard Ngonyani, 61 Jahre, pensionierter Lehrer
6. Frau Sara Nyamnyamu, 41 Jahre, Bäuerin

Dorfvertreter:

1. Herr Moses Chiwalala, 32 Jahre, Lehrer
2. Herr Gift Chota, 25 Jahre, Bauer
3. Herr Ladislaus Gregory, 38 Jahre, Lehrer
4. Herr Jeminus Kapama, 44 Jahre, Lehrer
5. Frau Mariastela Lucian, 30 Jahre, Geflügelhalterin
6. Frau Grace Masasi, 22 Jahre, Studentin
7. Herr Fredrick Msumuki, 27 Jahre, Bauer
8. Herr Ngwale Sadi, 33 Jahre, Bauer
9. Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue bestehend aus zwölf Frauen und fünf Männern

Zur Datenerhebung leistete Herr Gerhard Ngonyani einen wesentlichen Beitrag, indem er den erstellten blanko Fragebogen auf Suaheli übersetzte und die Durchführung der Befragung sicherstellte. Schliesslich übersetzte er die Antworten auf Englisch und übermittelte sie per Foto zurück an den Autoren (siehe *Anhang 8*). Den Leitlinien von Mayring (2016) entsprechend wurden die Fragebögen im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse im *Anhang 9* ausgewertet (S. 114). Diese Auswertung fliesst in den Konzeptions-Teil ein (vgl. Unterkapitel 4.3).

Um sich ein konkretes Bild über die politische und wirtschaftliche Situation in Mofu zu verschaffen, wurde der Bürgermeister von Mofu, Herr Reinfred Magungu, schriftlich befragt. Die entsprechenden Fragen und Antworten sind dem *Anhang 3* zu entnehmen und liefern wichtige Informationen für den Analyse-Teil.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Phasen des Strategiebildungsprozesses nach dem Schema von Sander & Bauer (2011) durchlaufen. Dabei werden konkrete Inhalte für den Verein Mofu-Rothenburg ermittelt, welche im Wesentlichen dazu verhelfen sollen, die Forschungsfrage zu beantworten.

4.1 Initiierung

Gemäss Sander & Bauer (2011) soll in der Initiierungsphase der Strategieprozess geplant werden. Diesbezüglich gilt es ein Soll-Profil zu erstellen, welches die Elemente Verantwortung, Beteiligte, Zeit, Mittel, Vorgehen und Zusammenarbeit beinhaltet (S. 36-38). In der nachfolgenden Tabelle wird näher ausgeführt, wie diese Polaritäten beim Verein Mofu-Rothenburg ausgestaltet werden können.

Table 3 Mögliches Soll-Profil des Strategiebildungsprozesses für den Verein Mofu-Rothenburg
Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 39)

Verantwortung	Die Veränderung ist in erster Linie als geplante Initiative zu verstehen, wofür der Vorstand die Verantwortung trägt. Innerhalb von diesem Rahmen steht man emergenten Strategien offen gegenüber.
Beteiligte	Es sollen möglichst viele Beteiligte in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen werden. Nebst den Organisationsmitgliedern sollen auch die begünstigte Bevölkerung, die Partnerorganisation sowie verwandte NPOs in die Strategieentwicklung involviert werden.
Timing	Die Strategieentwicklung ist zeitlich an keinen Rahmen gebunden. Im Sinne einer Exitstrategie wird ein langfristiger Betrachtungszeitraum gewählt. Die Strategie gilt es in periodischen Abständen zu überprüfen.
Mittel	Für die Strategieentwicklung stehen wenig finanzielle Mittel zur Verfügung. Vielmehr sollen Ressourcen in Form von Wissen genutzt werden. Der Zugang wird durch Literatur, Experteninterviews und die eigenen Organisationsmitglieder sichergestellt.
Vorgehen	Aufgrund einer rationalen Analyse der Ausgangslage sollen in einem kreativen Verfahren normative Ziele erarbeitet werden. Dabei soll eine ungefähre Stossrichtung der Organisationsentwicklung bestimmt werden.
Zusammenarbeit	Die Organisationsmitglieder wurden frühzeitig und transparent über die geplante Strategieentwicklung und Beteiligungsmöglichkeiten informiert. Dabei werden abschliessende Beschlüsse demokratisch von der Generalversammlung gefällt.

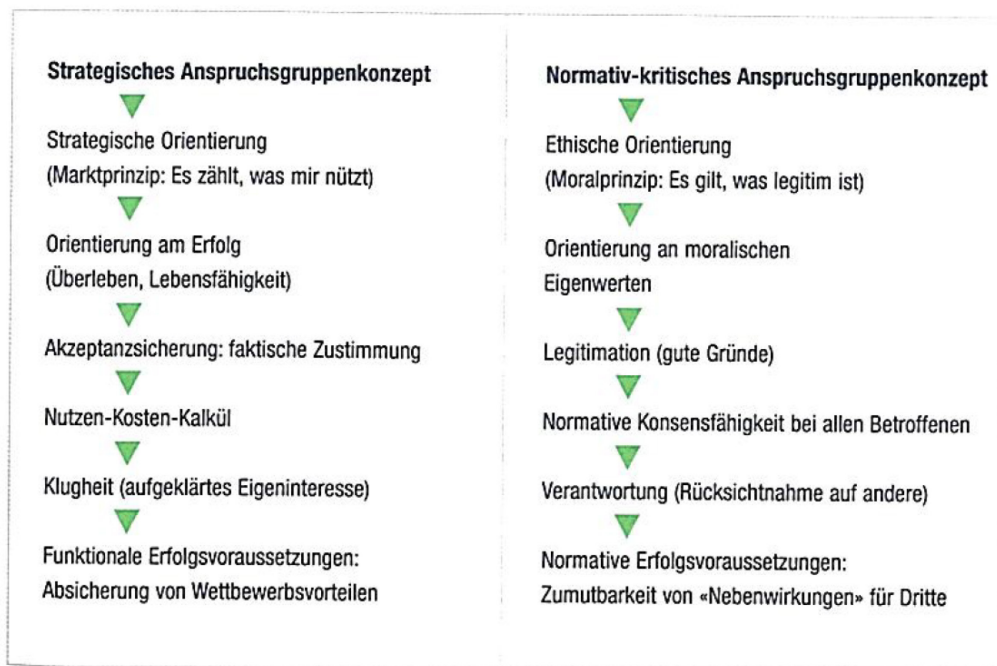
Zusammengefasst sollen also die wichtigsten Stakeholder in den Strategiebildungsprozess involviert werden, um gemeinsam über die langfristige Vereinsentwicklung zu befinden.

4.2 Analyse

In diesem Unterkapitel wird die Ausgangslage sowohl von innen als auch von aussen analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden schliesslich mittels SWOT-Analyse verdichtet und dienen als Basis für weitergehende Überlegungen hinsichtlich der Strategiekonzeption.

4.2.1 Wertvorstellungen

Nach Sander & Bauer (2011) bilden Werte und Normen die Grundlage für Diskussionen rund um strategische Fragen. Es ist wichtig als Erstes eine gemeinsame Wertebasis zu schaffen, damit es in späteren Phasen nicht zu ständigen Grundsatzdiskussionen kommt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Klärung der Rolle der Organisation in der Gesellschaft und dem Umgang mit Anspruchsgruppen. Diesbezüglich kann zwischen zwei normativen Grundorientierungen unterschieden werden, welche in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden (S. 54-55).



*Abbildung 7 Grundorientierungen beim Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung
Quelle: Sander & Bauer (2011, S. 55)*

Als Drittleistungs-NPO verfolgt der Verein Mofu-Rothenburg über ehrenamtliche Arbeit die Interessen der Dorfbevölkerung von Mofu. Der Verein orientiert sich also selbstlos am Wohl Dritter, weil er offenbar moralischen Eigenwerte vertritt, wonach auf benachteiligte Menschen Rücksicht genommen werden soll. Aus diesem Grund ist dem Verein Mofu-Rothenburg klar eine normativ-kritische Grundorientierung zuzuweisen. Dennoch bleibt es für den Verein eine unvermeidbare Angelegenheit, über seine Rolle in der Gesellschaft und vor allem im Dorf Mofu eine offene Diskussion zu führen. In diesem Zusammenhang kann es nützlich sein, einen Workshop zu organisieren und seine Wertvorstellungen in einem Leitbild auszuformulieren (vgl. Abschnitt 4.3.1.2).

4.2.2 Umweltanalyse

Gemäss Sander & Bauer (2011) gilt es im Anschluss an die normative Positionierung den Blick auf das Aussenverhältnis der Organisation zu richten. Mit Hilfe einer systematischen Analyse sollen zuerst das weite und dann das nahe Umfeld der Organisation erfasst werden (S. 61).

4.2.2.1 Strategische Frühaufklärung

Im Folgenden wird der Fokus auf allgemeine und spezifische Entwicklungen in den Umweltsphären des Vereins gelegt. Es werden Trends von aussen betrachtet, denen der Verein Mofu-Rothenburg als Schweizer NPO unmittelbar oder über sein Wirken in Tansania mittelbar ausgesetzt ist. Dabei werden die Umweltfaktoren nach dem PESTEL-Schema untersucht. Das PESTEL-Schema umfasst die Bereiche *Politik, Ökonomie, Soziokultur, Technologie, Ökologie* und *Recht* (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 103). Die genannten Beispiele aus der Recherche sind nicht allumfassend und die einzelnen Bereiche können sich überschneiden.

4.2.2.1.1 Politik

Trends für NPOs

Wachsender politischer Druck auf NPOs

Gemäss Krummenacher (2019b) setzen sich Dritteleistungs-NPOs in der Regel anwaltschaftlich für benachteiligte Bevölkerungsgruppen ein. Um Dinge verändern zu können ist oft Kritik an den bestehenden politischen Verhältnissen nötig. Es erstaunt nicht, dass dieses Engagement den lokalen Machthabern ein Dorn im Auge ist und mit politischem Druck und Repression gegen NPOs vorgegangen wird. In den letzten Jahren haben sich Gewalt und Repression gegen die Zivilgesellschaft, NPOs, kritische Politikerinnen und Politiker, Journalisten etc. deutlich verschärft. In der Folge werden die Handlungsspielräume für NPOs in vielen Ländern massiv eingeschränkt (S. 266-267). Nach Unmüsig (2016) wurden in den letzten Jahren in über 60 Ländern NGO-Gesetze verabschiedet, welche die Organisationsfreiheit und das zivilgesellschaftliche Engagement einschränken (S. 7).

Trends in Tansania

Korruption in der Regierung

Gemäss Gray (2015) prägen Korruptionsskandale seit geraumer Zeit die politische Landschaft in Tansania. Das schnelle Wirtschaftswachstum und die damit einhergehende globale Integration boten immer wieder Nährboden für Korruptionfälle mit öffentlichen Geldern. Im Oktober 2014 war beispielsweise die Regierungspartei Chama Cha Mapinduzi in einen Korruptionsskandal verwickelt, wobei 122 Millionen US-Dollar veruntreut wurden. Als Reaktion darauf setzte ein Dutzend Geldgeber ihre Hilfszahlung an Tansania aus (S. 382-383). Gemäss Transparency International (online) erzielt Tansania auf einer Skala von 0 (sehr korrupt) bis 100 (nicht korrupt) einen unterdurchschnittlichen

Wert von 36 Punkten. Der Bürgermeister von Mofu anerkennt die Korruptionsproblematik in Tansania und fügt hinzu, dass es auch in Mofu Situationen gibt, beispielsweise bei Landstreitigkeiten, wo Korruption eine Rolle spielen kann.

Unterstützung durch die Vereinten Nationen

Tansania zählt zu den sogenannten Least Developed Countries. Diese sind Entwicklungsländer, welche nach Angaben der United Nations Conference on Trade and Development (online), die weltweit niedrigsten Werte von Pro-Kopf-Einkommen, Humankapital (Indikatoren bezüglich Ernährung, Gesundheit, Einschulung und Alphabetisierung) und wirtschaftlicher Verwundbarkeit aufweisen. Aus diesem Grund vertreten die Vereinten Nationen die Auffassung, dass die internationale Gemeinschaft besondere Vorkehrung zur Unterstützung dieser Länder treffen muss. Gemässe den United Nations (online) wurden diesbezüglich an der UN-Konferenz im Jahr 2012 die Sustainable Development Goals (SDG) beschlossen, dessen 17 Ziele alle Länder bis im Jahr 2030 erfüllt haben sollen (siehe Abbildung 8). Wie man der United Republic of Tanzania (online) entnehmen kann, schreibt der tansanische Finanz- und Planungsminister im Vorwort zum *Voluntary National Review (VNR)*, dass Tansania die Bestrebungen der Vereinten Nationen unterstützt. Allerdings hängt die erfolgreiche Umsetzung der SDGs stark von der politischen Unterstützung auf höchster Ebene ab.



Abbildung 8 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen
Quelle: Wikipedia (b, online)

4.2.2.1.2 Ökonomie

Trends für NPOs

Wachsende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt

Wie die Zewo-Spendenstatistik in Abbildung 9 zeigt, ist das Spendenvolumen in der Schweiz, mit Ausnahme des ausserordentlichen Spendenjahres 2005 sowie zwei kleineren Einbrüchen in den Jahren

2014 und 2016, kontinuierlich angestiegen. Allerdings hat sich das Wachstum zuletzt deutlich abgeschwächt. Krummenacher (2019b) geht deshalb von einem bescheidenen Wachstum in den nächsten Jahren aus. Dadurch ist anzunehmen, dass sich der Wettbewerb um Spenden zunehmend intensivieren wird. NPOs werden in Zukunft also mehr in Marketing und Fundraising investieren müssen, um ihren Anteil am Spendenaufkommen behalten zu können (S. 271).

Spendenvolumen Schweiz von 2003 bis 2018
Hochrechnung in Mio. CHF



Abbildung 9 Spendenvolumen in der Schweiz von 2003 bis 2018
Quelle: Swissfundraising und Stiftung Zewo (online)

Im Weiteren weist Krummenacher (2019b) darauf hin, dass die Erbschaften in der Schweiz stark zugenommen haben. Gemäss einer Schätzung des Büros BASS betragen die Erbschaften in der Schweiz im Jahr 2015 63 Milliarden Franken. Diese Zahl hat sich innerhalb von 15 Jahren mehr als verdoppelt und es ist anzunehmen, dass die Erbschaften angesichts des demographischen Wandels weiter ansteigen werden. Einem zielgerichteten Legate-Marketing wird in Zukunft noch grössere Bedeutung zukommen (S. 276). Wie die nachfolgende Abbildung 10 zeigt, machten Legate im Jahr 2018 mit CHF 151 Millionen rund 14% der Schweizer Spenden an zertifizierte NPOs aus.

Spenden Schweiz nach Anteil zertifizierter NPO
in Mio. CHF

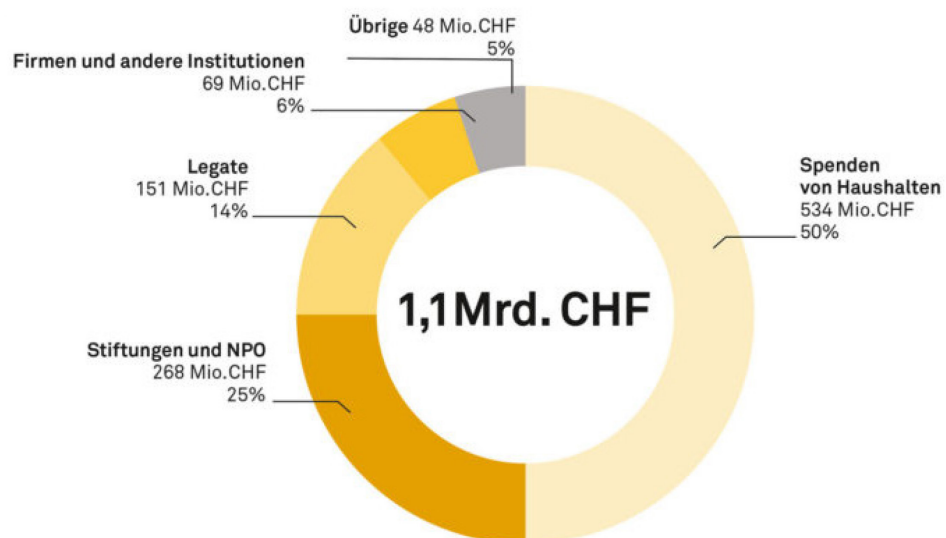


Abbildung 10 Aufteilung von Spenden aus der Schweiz an zertifizierte NPOs im Jahr 2018
Quelle: Swissfundraising und Stiftung Zewo (online)

Tendenzen der Ökonomisierung

Simsa und Patak (2016) haben im europäischen NPO-Sektor einen generellen Trend der Ökonomisierung festgestellt. Dies bedeutet, dass die Branche zunehmend von der Logik der Privatwirtschaft bestimmt wird. Dieses Phänomen lässt sich in eine externe und interne Ökonomisierung differenzieren. Erstere wird von aussen an eine Organisation herangetragen und meint den zunehmenden Wettbewerb um staatliche Beiträge und Spenden. Die interne Ökonomisierung hingegen drückt die gestiegene Bedeutung betriebswirtschaftlicher Methoden und Verfahren bei NPOs aus (S. 33). Gemäss Krummenacher (2019b) versuchen NPOs damit den Forderungen nach Wirtschaftlichkeit, Transparenz und einer guten Corporate Governance gerecht zu werden. Diese Entwicklung hat massgeblich zu einer weiteren Professionalisierung der NPOs beigetragen. Allerdings führte dieser Ökonomisierungsdruck dazu, dass sich betroffene NPOs vermehrt auf finanziell lohnenswerte Leistungen konzentrieren, wodurch gemeinnützige Aspekte an Bedeutung verloren haben (S. 271-272).

Trends in Tansania

Wirtschaftliche Situation in Tansania

Einem Bericht der World Bank Group (2019) zufolge betrug das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Tansania im Jahr 2018 rund 7%. Das jährliche Wirtschaftswachstum wird mittelfristig in der Grössenordnung von 5-6 % bleiben, sofern die Wetterbedingungen günstig bleiben und einige Reformen im Geschäftsumfeld und Finanzsektor durchgeführt werden. Die Handelsbilanz hat sich 2018 verschlechtert, wobei die Exporte um 3,9% schrumpften und die Importe um 7,8% zunahmen. Das Handelsbilanzdefizit ist mitunter ein Grund für die Abwertung des Tansania-Schillings. Das Leistungsbilanzdefizit wird sich, aufgrund verstärkter Einfuhren von Investitionsgütern zur Unterstützung öffentlicher Infrastrukturprojekten, weiter ausweiten. Die Behörden streben in den kommenden zwei Jahren eine Defizitquote von 2,3% an, welche mittelfristig auf 3-4 % des BIP ansteigen wird.

Nach Aussagen des Bürgermeisters von Mofu geht der Grossteil der Bewohnerinnen und Bewohnern von Mofu einer Beschäftigung nach. Diesbezüglich sind 75% der Dorfbevölkerung in der Ackerwirtschaft tätig, wo insbesondere Reis, Mais, Gemüse und Wurzelgemüse angebaut werden. Die übrigen 25% arbeiten in der Viehwirtschaft, im Fischfang, in Kleinunternehmen oder bei der Öffentlichen Verwaltung.

4.2.2.1.3 Soziokultur

Trends für NPOs

Volatilere Freiwilligenarbeit

Insbesondere kleine NPOs beruhen zu weiten Teilen auf dem freiwilligen Engagement von Ehrenamtsträgern und Freiwilligen. Daher hat die zukünftige Ausgestaltung der Freiwilligenarbeit für viele NPOs besonders grosse Relevanz. Nach Krummenacher (2019b) sollte diesbezüglich als zentrales

Element die Individualisierung der Gesellschaft berücksichtigt werden. Beck und Beck-Gernsheim (1994) verstehen darunter einen Gesellschaftswandel, wonach traditionelle Bindungen und sozial-moralische Milieus zunehmend an Bedeutung verlieren werden (S. 50). Krummenacher (2019b) setzt diesen Gedanken dahingehend fort, dass Menschen sich zunehmend ungern binden, auch was die Freiwilligenarbeit betrifft. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Freiwilligenarbeit insgesamt volatiler geworden ist. Freiwilliges Engagement ist weniger langfristig, sondern eher projektbezogen ausgerichtet (S. 275).

Auch die höhere Mobilität der Bevölkerung hat negative Folgen für das freiwillige Engagement. Gemäss Helmig et al. (2010) schlägt sich diese Mobilitätszunahme in häufigen, überregionalen Wohnungswechseln nieder, wodurch die Verbundenheit mit einer Gemeinschaft abnimmt. Insbesondere Personen im Alter zwischen 16 und 45 Jahren lassen sich zunehmend schwieriger rekrutieren, geschweige denn an eine NPO binden (S. 248).

Nach Krummenacher (2019b) wird die künftige Entwicklung der Freiwilligenarbeit nicht zuletzt auch durch den demografischen Wandel und die gestiegene Erwerbsbeteiligung der Frauen geprägt werden. Im Jahr 2030 wird fast jede vierte Person älter als 65 Jahre alt sein, wovon der grösste Teil bei guter Gesundheit und aktiv sein wird. Viele sehen bei Rentnerinnen und Rentner ein grosses Potential für die Freiwilligenarbeit. Unklar ist, welche Folgen die stärkere Einbindung von Frauen in den Arbeitsmarkt haben wird. Schliesslich beteiligen sich Frauen insbesondere an informeller Freiwilligenarbeit, wie der Betreuung und Pflege von Kindern und Verwandten (S. 276).

Forderung nach Transparenz

Gemäss Theuvsen (2012) steht in unterschiedlichen Bereichen stets die Forderung nach mehr Transparenz im Raum. Gerade NPOs sehen sich aufgrund vielfältiger Gründe mit diesem Anspruch konfrontiert. Sei es beispielsweise aufgrund ihrer bedarfswirtschaftlichen Arbeitsweise mit Spendengeldern. Schliesslich haben Mittelgeber das Bedürfnis zu erfahren, wie ihre Zuwendungen verwendet werden und welche Wirkung damit erzielt wird. Auch gegenüber von Freiwilligen und Ehrenamtsträgern ist eine ausreichende Transparenz notwendig, um die Glaubwürdigkeit der Organisation zu wahren. Die Forderung nach an einer transparenten Rechnungslegung bei NPOs ist also aktueller denn je (S. 6-7).

Trends in Tansania

Patriarchale Gesellschaftsstrukturen

Die United Republic of Tanzania (2016) hielt in einer Studie unterschiedlich Aspekte zu gesellschaftlichen Entwicklungen ihrer Bevölkerung fest. Dabei kommt deutlich zum Ausdruck, dass Männer eine bevorzugte soziale Stellung in der Gesellschaft einnehmen. Beispielsweise haben 9% der verheirateten Männer mehr als eine Frau und 18% der verheirateten Frauen haben Co-Ehefrauen. Diese Anteile sind gegenüber der letzten Messung im Jahr 2010 leicht gesunken (S. 86). Zudem werden verheiratete Frauen nur reduziert in Entscheidungsprozesse involviert. Bezüglich der eigenen Gesundheitsversorgung, grösseren Haushaltsanschaffungen und Familienbesuchen kann kumulativ betrachtet nur unge-

fähr jede Dritte Ehefrau mitentscheiden (S. 329). Ebenso zeigen rund 74% der Ehemänner ein Kontrollverhalten, wie beispielsweise Eifersucht bei Gesprächen mit anderen Männern, Vorwurf der Untreue oder Einschränkungen des Kontaktes mit Freundinnen oder Familie. Auch diese Rate ist gegenüber dem Jahr 2010 leicht gesunken (S. 370). Gemäss dem Bürgermeister von Mofu, Reinfred Magungu, nehmen Männer in Mofu hingegen keine privilegierte Rolle ein.

4.2.2.1.4 Technologie

Trends für NPOs

Digitalisierung und Social Media

Die Entwicklung der Informationstechnologien schreitet über alle Branchen hinweg voran. Für Krummenacher (2019b) ist klar, dass sich unsere Arbeits- und Lebenswelt durch die Digitalisierung grundlegend wandeln wird (S. 277). Hauser (2017) erklärt, dass schätzungsweise jeder zweite Job davon betroffen sein wird und man davon ausgehen kann, dass viele Geschäftsmodelle in zehn Jahren völlig anders funktionieren werden (S. 11). Krummenacher (2019b) weist darauf hin, dass die Digitalisierung in der Medienwelt besonders spürbar sein wird. Soziale Netzwerke lösen klassische Medien zunehmend als Informationsquelle ab. Diese neuen Informationstechnologien bieten NPOs neue Möglichkeiten beispielsweise im Fundraising, bei der Führung politischer Kampagnen oder auch bei der Bildung informeller Netzwerke (S. 278).

Trends in Tansania

Sektorale Verbesserung der Infrastruktur

Die United Republic of Tanzania (2012) erklärt im *National Report for the United Nations Conference on Sustainable Development*, dass sie ausgehend von der Rio-Konferenz im Jahr 1992 in verschiedenen Sektoren Infrastrukturprojekte unternommen habe. Nachfolgend werden die Entwicklungen in den Sektoren Wasser und Energie genauer erläutert. Bis ins Jahr 2011 konnte der Anteil der Menschen mit Zugang zu sauberem Trinkwasser in ländlichen Gebieten auf 57,8% und in städtischen Gebieten auf 86% gesteigert werden. Das rasche Bevölkerungswachstum und der wirtschaftlich bedingte Bedarf nach Wasser hatten den Druck auf die Wasserversorgung jedoch in vielen Landesteilen verschärft. Zum anderen wurde versucht, die lokale Energieproduktion, welche zu ca. 90% auf Biomasse basierte, mit alternativen Energiequellen wie Biogas, Wind- und Solarenergie oder Wasserkraft zu diversifizieren (S. 61-64).

Die United Republic of Tanzania (2019) sieht sich trotz der umgesetzten Verbesserungen noch heute mit den Herausforderungen eines geringen Niveaus an technologischen Fähigkeiten konfrontiert. Im Einklang mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) wird Tansania in Zukunft versuchen, einheitliche Fähigkeiten zur Förderung von Technologien in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu entwickeln (S. 105-106).

Ebenfalls haben sich in Tansania neue Technologien des mobilen Geldtransfers etabliert. Gemäss der Kenyan Wall Street (2017) nutzten per Ende 2016 bereits über 18 Millionen Menschen solche Dienstleistungen in Tansania. Pessa (2018) hat in einer Studie, welche mit Unternehmerinnen aus zwei ländlichen Dörfern in der Nähe des Dorfes Mofu durchgeführt wurde, positive soziale und wirtschaftliche Wirkungen auf die Leben der beteiligten Frauen festgestellt.

Auch in Mofu konnte der Bürgermeister über die letzten zehn Jahre in unterschiedlichen Bereichen grundsätzlich eine positive Entwicklung feststellen. Trotz allem können die Verbindungsstrassen in der Regenzeit kaum befahren werden und müssen Jahr für Jahr von der Regierung repariert werden. Darüber hinaus hat Mofu noch keinen Anschluss an die Strom- und Wasserversorgung von Tansania.

4.2.2.1.5 Ökologie

Trends für NPOs

Zunehmende Bedeutung der Klimadebatte

Gemäss dem neusten *Spenden Report Schweiz* hat das Thema Klimawandel in der Berichterstattung über Spenden und Helfen seit dem Jahr 2016 deutlich an Bedeutung gewonnen. Auf der einen Seite profitieren umweltorientierte NPOs von gesteigerter Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und höheren Spendeneinnahmen. Andererseits birgt die wachsende Bedeutung des Klimathemas für sie auch das Risiko, von neuen Akteuren verdrängt zu werden. Jedoch geniessen Organisationen, welche sich nachhaltig mit dem Thema Klimawandel befassen, eine grössere Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung (Swissfundraising und Stiftung Zewo, 2019, S. 21).

Themenkonjunktur: Bedeutung Klimadebatte in Berichterstattung über Spenden und Helfen (01.2016 bis 06.2019)

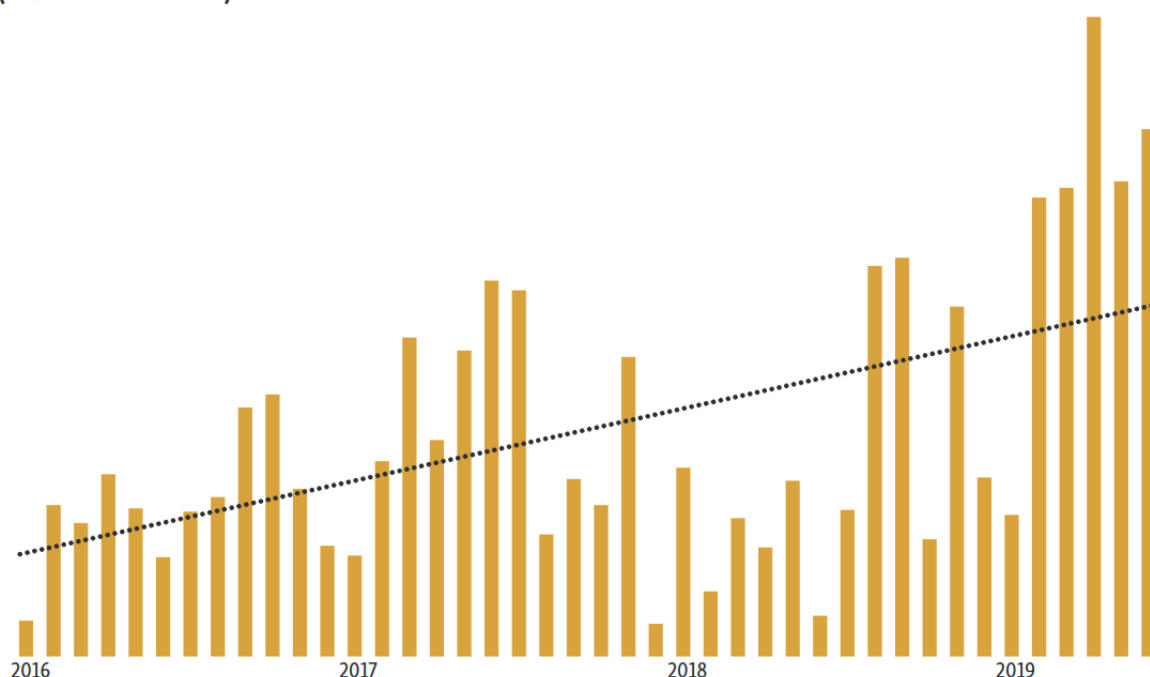


Abbildung 11 Monatlichen Anteile vom Thema Klima in Medienbeiträgen im Bereich «Spenden und Helfen»
Quelle: Swissfundraising und Stiftung Zewo (online)

Auswirkungen des Klimawandels auf die Landwirtschaft

Arndt et al. (2012) haben die Auswirkungen des Klimawandels auf die Ernährungssicherheit in Tansania untersucht. Mit vier Szenarien, welche sich betreffend den Dimensionen Temperaturanstieg und Niederschlag unterscheiden, wurden die klimabedingten Veränderungen auf die landwirtschaftliche Produktion und die Wertschöpfung repräsentativ prognostiziert. Für die Region Morogoro, wozu auch das Dorf Mofu dazuzählt, wurden die in der Tabelle 4 dargestellten Abweichungen gegenüber einem hypothetischen Szenario ohne Klimawandel berechnet.

Tabelle 4 Prognostizierte klimabedingte Veränderungen von Maisernten und BIP in der Region Morogoro
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Arndt et al. (2012, S. 18, 23)

Szenario	Kalt	Heiss	Nass	Trocken
Indikator				
Maisernten (Ø 2041-2050)	-3,11%	-4,49%	+4,15%	-5,49%
BIP (Ø 2046-2050)	-1,85%	-4,11%	+4,98%	-9,37%

In drei von vier Szenarien sind die Klimaveränderungen also ungünstig für die Landwirtschaft und die damit verbundene Ernährungssicherheit. Der Klimawandel könnte die Ernährungssicherheit aber auch über andere Kanäle wie beispielsweise durch die Zunahme der Niederschlagsintensität, den Rückgang des landwirtschaftlichen Produktivitätswachstums oder Veränderungen der Nahrungsmittelpreise auf dem Weltmarkt beeinträchtigen (S. 12-13).

Die Auswirkungen der Klimaerwärmung sind nach Aussagen von Bürgermeister Reinfred Magungu beispielsweise durch verlängerte Regen- und Trockenzeiten auch in Mofu spürbar.

4.2.2.1.6 Recht

Trends für NPOs

Veränderte Rechtsformen

Helmig et al. (2010) haben innerhalb der traditionellen Rechtsformen – Verein, Stiftung und Genossenschaft – Veränderungen festgestellt. So hat die Anzahl Stiftungen durch Neugründungen wie auch Umwandlungen bestehender Vereine zugenommen. Ein Hauptunterschied dieser beiden Rechtsformen besteht in der stärkeren Ausgestaltung von basisdemokratischen Elementen bei Vereinen. Durch Umwandlungen von Vereinen in Stiftungen verlieren NPOs somit also an Legitimation bei ihrer Basis. Zudem konnte ein Trend zur Hybridisierung ausgemacht werden, das heisst die Ergänzung der Basis-

rechtsform (z. B. Verein) durch weitere klassische NPO-Rechtsformen (z. B. Genossenschaft oder Stiftung) oder auch Rechtsformen aus dem Profitbereich (z. B. AG oder GmbH) (S. 245).

Trends in Tansania

Verletzung von Menschenrechten

Nach einem Report von Amnesty International (2018) werden Menschenrechte in Tansania von staatlichen Stellen auf unterschiedliche Art und Weise verletzt. So gehen die Behörden gegen Homo- und Bisexuelle sowie Trans- und Intergeschlechtliche nach wie vor drastisch vor. Beispielsweise liess der Gesundheitsminister im Jahr 2017 unter dem Vorwurf der Förderung gleichgeschlechtlicher Beziehungen 40 Gesundheitszentren schliessen. Zudem können gleichgeschlechtliche Beziehungen in Tansania mit bis zu 30 Jahren Gefängnis bestraft werden.

Auch wurde festgestellt, dass das Recht auf freie Meinungsäusserung in Tansania stark eingeschränkt wird. Oppositionsparteien werden als regierungskritisch verstanden und müssen mit Repressalien wie Festnahmen oder sonstigen Einschüchterungsversuchen rechnen. So wurde auch der oppositionelle Bürgermeister von Mofu bereits zwei Mal verhaftet. Folglich wurde die Gemeinde Mofu verwaltemässig auf eine regionale Ebene herabgesetzt und erhält in Entwicklungsfragen weniger Unterstützung als regierungstreue Gemeinden. Ebenso wurde die Medienfreiheit in letzter Zeit stark eingeschränkt. Beispielsweise wurden Zeitungen, welche Unregelmässigkeiten in Schürfverträgen ehemaliger Präsidenten aufgedeckt haben, mit einem befristeten Publikationsverbot belegt. Auch wer die offizielle Politik der letzten Tage in Frage stellt, die an der Existenz des Corona-Virus zweifelt, muss mit einer Verhaftung rechnen. Zudem wurden im Jahr 2017 Bestimmungen erlassen, welche eine starke Einschränkung der freien Meinungsäusserung im Internet bewirken.

Hinzu kommt, dass der aktuelle Präsident im Jahr 2017 eine Erklärung abgab, in welcher er den Besuch staatlich finanzierter Schulen für schwangere Mädchen verbot. Damit wird das Recht auf Bildung für junge Mütter klar beschnitten.

4.2.2.2 Anspruchsgruppen

Nachdem im vorangehenden Abschnitt das weitgefaste Umfeld untersucht wurde, empfehlen Sander & Bauer (2011) sich anschliessend auf die unmittelbare Umgebung zu konzentrieren. Diese setzt sich durch verschiedene Anspruchsgruppen der Organisation zusammen. Die Definition dieser Anspruchsgruppen hängt eng mit den thematisierten Wertvorstellungen (vgl. Abschnitt 4.2.1) zusammen, wonach beim Verein Mofu-Rothenburg von einer ethischen Grundorientierung ausgegangen werden kann. Dieser Ansatz umfasst «alle Individuen und Gruppen, welche von den Tätigkeiten des Unternehmens betroffen sind und legitime Ansprüche haben». Da oft nicht alle Stakeholder mit der gleichen Aufmerksamkeit betreut und in strategische Entscheide miteinbezogen werden können, ist es sinnvoll, sich auf die wichtigsten Anspruchsgruppen zu beschränken (S. 68-70). In diesem Zusammenhang wird

die Bedeutung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Vereins Mofu-Rothenburg durch die Einordnung in die nachfolgende Relevanzmatrix bestimmt.

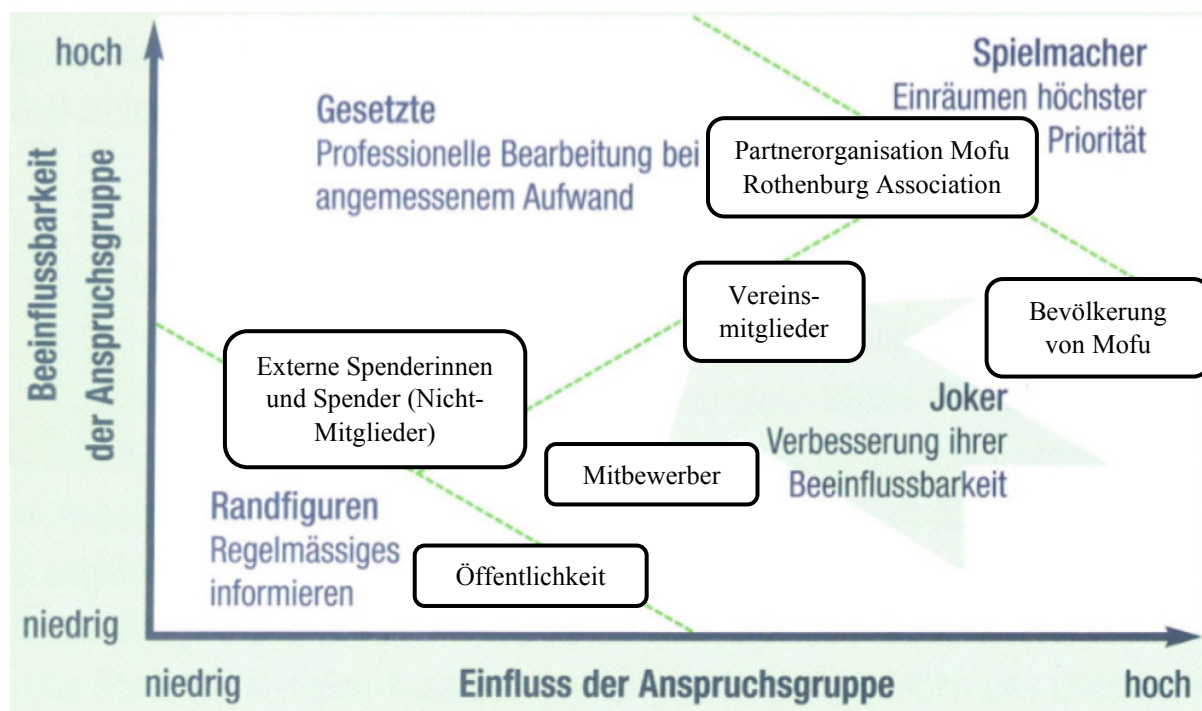


Abbildung 12 Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 70)

Selbstverständlich ist die obenstehende Einordnung der Stakeholder nicht als abschliessend zu verstehen. Vielmehr soll sie eine grobe Orientierung über die Bedeutung der Stakeholder verschaffen. Im Weiteren empfehlen Sander & Bauer (2011) die Erwartungen und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder zu präzisieren. In dieser Hinsicht soll die folgende Tabelle für Klarheit sorgen.

Tabelle 5 Erwartungen und Einfluss der Anspruchsgruppen des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 73)

Anspruchsgruppe	Erwartungen	Einfluss
Partnerorganisation Mofu Rothenburg Association	Unterstützung der eigenen Projekte durch finanzielle und materielle	Gross (wichtigster Ansprechpartner vor Ort)
Bevölkerung von Mofu	Ressourcen sowie Wissen	Gross (Projektfortschritt hängt davon ab)
Vereinsmitglieder	Erfüllung des Vereinszwecks und Berücksichtigung der persönlichen Vorstellungen	Gross (oberstes Organ des Vereins)
Externe Spenderinnen und Spender (Nicht-Mitglieder)	Sinnvolle Mittelverwendung, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und Transparenz	Mittel (wichtige Finanzquelle)

Mitbewerber	Kooperation	Mittel (Konkurrenz auf dem Spendenmarkt und Kooperation bei der Leistungserstellung)
Öffentlichkeit	Auskunft	Gering

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die *Partnerorganisation Mofu Rothenburg Associaton*, die *Bevölkerung von Mofu* und die *Vereinsmitglieder* zum aktuellen Zeitpunkt zu den wichtigsten Stakeholdern zählen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines intensiven Beziehungsmanagements und der konsequenten Einbindung in strategische Fragen.

Externe Spenderinnen und Spender gilt mit angemessenem Aufwand über die Vereinstätigkeiten und die Mittelverwendung zu informieren und an die Organisation zu binden. *Mitbewerber* stellen auf dem Spendenmarkt zwar keine grosse Konkurrenz dar, bieten aber viel Potential im Aufbau von Kooperationen. Diesbezüglich gilt es den Beziehungsaufbau zu NPOs in Tansania anzugehen.

Die *Öffentlichkeit* muss nicht aktiv bewirtschaftet werden, sondern es reicht aus, vorhandene Dokumente über elektronische Kanäle zu veröffentlichen und allfällige Anfragen zu beantworten.

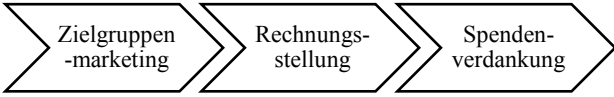
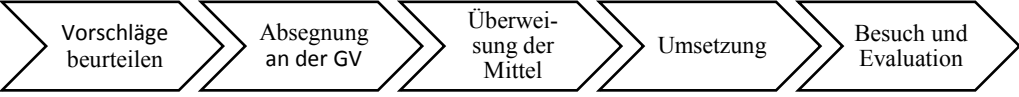
4.2.3 Organisationsanalyse

Nachdem mittels der Umweltanalyse das Aussenverhältnis der Organisation untersucht wurde, interessiert nun der Blick nach innen. Gemäss Sander & Bauer (2011) werden in diesem Zusammenhang einerseits die eigenen Abläufe im Sinne von Wertketten und andererseits die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten betrachtet (S. 95).

4.2.3.1 Wertkette

Müller-Stewens & Lechner (2005) verstehen unter Wertschöpfung das Schaffen von Mehrwert durch Bearbeitung (S. 369). Gewiss generieren auch NPOs einen Mehrwert, auch wenn dieser oftmals komplexer zu ermitteln ist als durch die Subtraktion von Ertrag und Vorleistungen. Gemäss Sander & Bauer (2011) entspricht die Wertschöpfung von NPOs dem Nutzen der erbrachten Dienstleistungen und kann auf die wesentlichen Wertschöpfungsprozesse runtergebrochen werden (S. 97-98). In der nachfolgenden Tabelle werden die wichtigsten Wertschöpfungsprozesse des Vereines Mofu-Rothenburg in groben Zügen beschrieben.

Tabelle 6 Wertschöpfungsprozesse des Vereines Mofu-Rothenburg
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 99)

Management- prozesse	Leitbild- und Strategieentwicklung, Finanzplanung
Geschäfts- prozesse	<p>G1: Mittelbeschaffung</p>  <pre> graph LR A[Zielgruppen-marketing] --> B[Rechnungs-stellung] B --> C[Spenden-verdankung] </pre> <p>G2: Projektmanagement</p>  <pre> graph LR A[Vorschläge beurteilen] --> B[Absegnung an der GV] B --> C[Überwei-sung der Mittel] C --> D[Umsetzung] D --> E[Besuch und Evaluation] </pre>
Unterstützungs- prozesse	Rechnungswesen, Mitgliederadministration, Informatik

Im Folgenden wird von einer detaillierten Prozessanalyse abgesehen. Im Sinne des strategischen Managements sind Prozesse der Strategie stets nachgelagert und können sinnvollerweise erst nach erfolgter Strategieentwicklung eingehend überprüft werden.

4.2.3.2 Ressourcen und Fähigkeiten

Nach Lombriser & Abplanalp (2015) hat die Organisationsanalyse zum Ziel, die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zu ermitteln. Weil diese Einschätzungen oftmals subjektiv sind, sollen sie wo immer möglich mit Fakten unterlegt werden (S. 155). Diesbezüglich wird das Instrument der Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse angewendet, mit welchem die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz eruiert werden sollen (S. 167). Da sich Drittleistungs-NPOs aufgrund nicht-schlüssiger Tauschbeziehungen zwischen Finanzierern und Leistungsempfängern gewissen Marktmechanismen entziehen, ist es in der vorliegenden Arbeit schwierig einen Konkurrenzvergleich anzustellen. Es werden für die Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse, anstelle der von Lombriser & Abplanalp (2015) vorgeschlagenen und auf die Privatwirtschaft ausgerichteten Kriterien, NPO-spezifische Managementaufgaben aus dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) herangezogen (S. 168). Lichtsteiner et al. (2015) unterscheiden dabei zwischen den drei Bereichen *System-Management*, *Marketing-Management* und *Ressourcen-Management*, welche in der Abbildung 13 genauer ausgeführt werden (S. 62).

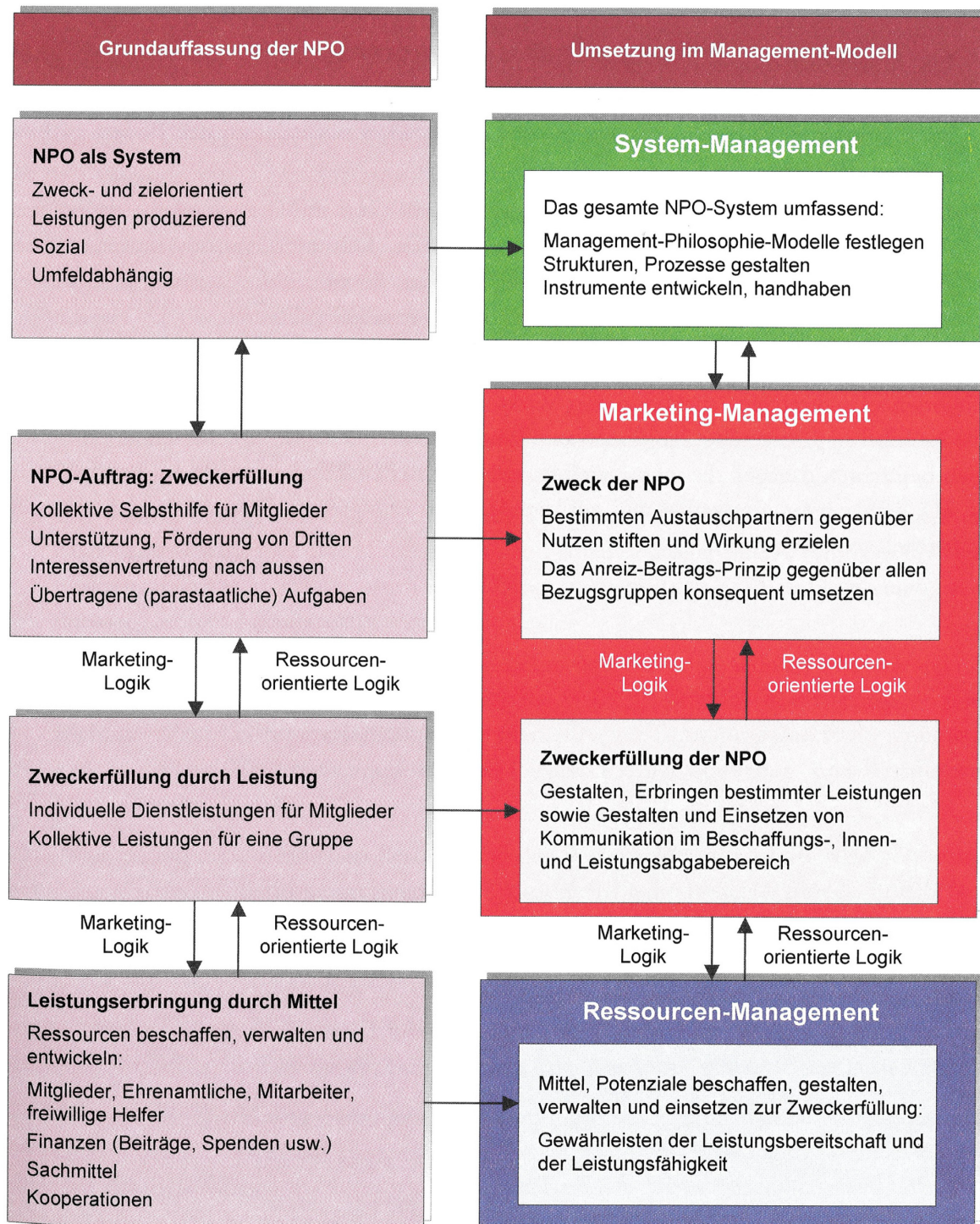


Abbildung 13 Aufbau-logik des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen
Quelle: Lichtsteiner et al (2015, S.63)

Auf den nachfolgenden Seiten wird für den Verein Mofu-Rothenburg eine Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse in allen drei Bereichen angestellt. Dabei wird die Umsetzung der jeweiligen Aufgabe bewertet und beschrieben. Für den nächsten Abschnitt interessieren insbesondere die festgestellten Stärken (+) und Schwächen (-) der Organisation.

Tabelle 7 Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse des Vereins Mofu-Rothenburg
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Lichtsteiner et al. (2015, S. 76, 214-222, 229-267)

Managementaufgaben gemäss FMM			Ausprägung im Verein Mofu-Rothenburg	
Aufgaben	Inhalte	Instrumente und Methoden	Bewertung (-/0/+)	Begründung
System-Management	Willensbildung und -Sicherung	Entscheidungsvorbereitung, Entscheid, Implementierung, Kontrolle	0	Wichtige Entscheidungen werden vom Vorstand vorbereitet und an der Generalversammlung zur Beschlussfassung vorgelegt.
	Steuerung	<p><i>Normativ:</i> Erarbeitung langfristiger Planungsgrundlagen</p> <p><i>Strategisch:</i> Erarbeitung von Mehrjahresplänen</p> <p><i>Operativ:</i> Konkretisierung in Jahresplänen</p>	-	Die langfristigen Ziele sind in den Statuten nur vage umschrieben. Ebenso besteht kein Leitbild oder sonstige langfristigen Konzepte.
			+	Gemäss Statuten werden Unterstützungsschwerpunkte bei der Krankenstation, Schule und Kirche gesetzt. Für die Projekte gibt es keine übergeordneten Programme. Die kurzfristigen Tätigkeiten werden gemeinsam mit der Mofu Rothenburg Association ausgearbeitet und in einem Jahresbudget festgehalten.

	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeldanalysen • NPO-Analysen • Betriebliches Rechnungswesen • Berichtswesen/Reporting 	-	Die Controlling-Mechanismen beschränken sich derzeit auf den elektronischen Austausch mit der Mofu Rothenburg Association sowie einem jährlichen Besuch, den das Ehepaar Schneider jeweils im Sommer unternimmt.
	Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmessung • Wirkungsvaluation • Prozessanalyse 	-	Die Qualitäts- und Wirkungsmessung erfolgt derzeit über den elektronischen Austausch und dem jährlichen Besuch.
Führung und Motivation	Führungsstil, Motivation, Interaktion, Gruppendynamik	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsrichtlinien • Zielvereinbarungen • Leistungsbeurteilung 	+	Der Vereinsvorstand ist seit Gründung ehrenamtlich tätig und weist eine hohe intrinsische Motivation auf. Führung spielt eine untergeordnete Rolle.
Organisation	Strukturen, Projekte	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsdiagramme • Stellenbeschreibungen • Projekt-Management 	-	Es existieren keine Stellenbeschreibung für die Vorstandsaufgaben, wodurch die Aufgabenteilung nicht geklärt ist.
Innovation	Anpassungs- und Veränderungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Change-Management • Organisationsentwicklung 	0	Einerseits wurden zwar keine grösseren Veränderungsprozesse angestossen, jedoch ist ein Wille zur Organisationsentwicklung vorhanden.

Marketing-Management		Beschaffungs- marketing	Mitglieder-Marketing	Mitgliederbewerbung	+	Durch das grosse Beziehungsnetz des Vereins konnte die Mitgliederzahl laufend ausgebaut werden. Der Verein hat eigene Werbebroschüren angefertigt.
	Finanzmarketing		<ul style="list-style-type: none"> • Fundraising • Sponsoring • Lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbewerbung • Erhaltung von Mitgliedern 	-	Die Finanzierungsmöglichkeiten werden derzeit nicht über entsprechende Konzepte systematisch ausgeschöpft.
	Personalmarketing		<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbeschreibungen • Anforderungsprofile • Arbeitsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbewerbung • Erhaltung von Mitgliedern 	0	Weil es noch keine Fluktuation in den Vorstandsämter gab, wurde kaum Personalmarketing betrieben.
	Kooperationen		<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbewerbung • Erhaltung von Mitgliedern 	-	Es wird zwar ein Austausch mit ähnlichen Organisationen gepflegt, aber es existieren keine Kooperationen in Tansania.
	<i>Einkauf</i>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Einkaufskooperationen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbewerbung • Erhaltung von Mitgliedern 	0	<i>irrelevant</i>
	Mitgliederaktivierung		<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbeschaffung • Beschaffung von Finanzmitteln • Mitarbeit von Mitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbewerbung • Erhaltung von Mitgliedern 	+	Die eigenen Mitglieder werden sowohl in finanzieller wie auch arbeitsbezogener Hinsicht erfolgreich aktiviert.

				0	Der Vorstand betreibt viel Aufwand, um die Mitglieder per E-Mail und Brief über die laufenden Entwicklungen zu informieren. Die Mitgliederpflege könnte durch regelmässige Vereinsaktivitäten ausgebaut werden.
				-	Zwar steht der Öffentlichkeit die eigene Webseite zur Verfügung, jedoch werden keine öffentlichen Kommunikationskanäle (z. B. Social Media) verwendet.
				0	<i>Irrelevant</i>
				+	Der Verein zählt rund 160 Mitglieder und wächst kontinuierlich. Es gibt viele Mitglieder, welche das Pensionierungsalter bereits erreicht haben oder in den nächsten Jahren erreichen werden. Dies birgt grosses Mitwirkungspotential.
				+	Der gesamte Vereinsvorstand arbeitet ehrenamtlich.
				0	Bezahlte Mitarbeitende kommen aufgrund der finanziellen Ressourcen derzeit nicht in Frage.
				+	Der Verein darf insbesondere beim eigenen Stand am lokalen Weihnachtsmarkt auf die Hilfe von Freiwilligen zurückgreifen.
Leistungs-abgabe-marketing	Eigenmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Interne Kommunikationskanäle Internes Marketing Mitgliederpflege 	0	Der Vorstand betreibt viel Aufwand, um die Mitglieder per E-Mail und Brief über die laufenden Entwicklungen zu informieren. Die Mitgliederpflege könnte durch regelmässige Vereinsaktivitäten ausgebaut werden.	
	Interessenvertretung	<ul style="list-style-type: none"> Beziehung zur Öffentlichkeit Social Marketing Lobbying 	-	Zwar steht der Öffentlichkeit die eigene Webseite zur Verfügung, jedoch werden keine öffentlichen Kommunikationskanäle (z. B. Social Media) verwendet.	
	<i>Dienstleistungsmarketing und Marketing als Auftragsdurchführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dienstleistungen an Mitglieder und Dritte</i> 	0	<i>Irrelevant</i>	
Human Resources	Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme (Beitritt) Mitwirkung 	+	Der Verein zählt rund 160 Mitglieder und wächst kontinuierlich. Es gibt viele Mitglieder, welche das Pensionierungsalter bereits erreicht haben oder in den nächsten Jahren erreichen werden. Dies birgt grosses Mitwirkungspotential.	
	Ehrenamtliche		+	Der gesamte Vereinsvorstand arbeitet ehrenamtlich.	
	Hauptamtliche		0	Bezahlte Mitarbeitende kommen aufgrund der finanziellen Ressourcen derzeit nicht in Frage.	
	Freiwillige Helfer		+	Der Verein darf insbesondere beim eigenen Stand am lokalen Weihnachtsmarkt auf die Hilfe von Freiwilligen zurückgreifen.	
Ressourcen-Management					

Finanzgeber	Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederbeiträge • Spenden 	+	Die Mitglieder sind die wichtigste Finanzierungsquelle. Die meisten Mitglieder bezahlen mehr als die festgesetzten Mindestbeiträge.
	Potenzielle Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Spenden • Preise (Weihnachtsmarkt) 	0	Einzelspenden kommen selten vor. Die Dorfbevölkerung kauft in geringem Umfang am Weihnachtsmarkt-Stand ein.
	Dritte		-	Die Mittelbeschaffung über Dritte (z. B. Unternehmen) ist stark ausbaufähig.
	Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionen • Leistungsentgelte 	0	Aufgrund der Vereinsgrösse ist eine staatliche Unterstützung unwahrscheinlich.
Sachmittel	Informatik und administrative Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Hard- und Software • Kommunikationssysteme 	-	Die administrativen Hilfsmittel (z. B. Buchhaltung, Mitgliederverwaltung) sind verbesserungsfähig.
	Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Bauten und Anlagen 	0	<i>irrelevant</i>

4.2.4 Integrierte Betrachtung

In diesem Abschnitt soll eine prägnante Übersicht über die gewonnenen Informationen aus der Umwelt- und Organisationsanalyse verschafft werden. Lombriser & Abplanalp (2015) erklären, dass während die Organisationsfaktoren zur Beurteilung der aktuellen Stärken und Schwächen herangezogen werden, die Umweltfaktoren die zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen als Chancen und Gefahren schildern (S. 203, 220-221). Diese werden in der nachfolgenden SWOT-Matrix nach absteigender Relevanz aufgeführt.

Tabelle 8 Einfache SWOT-Matrix für den Verein Mofu-Rothenburg
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Lombriser & Abplanalp (2015, S. 220)

Unternehmensfaktoren			
Stärken (+++/++/+)		Schwächen (---/--/-)	
+++	Vereinsführung durch Ehrenamtsträger mit hoher intrinsischer Motivation	---	Fehlen von normativen und strategischen Planungsgrundlagen
++	Abläufe und Strukturen der operativen Tätigkeiten	--	Limitierte Controlling-Mechanismen
++	Grosses Mitwirkungspotential von Mitgliedern im Rentenalter	--	Geringe Ausschöpfung der Finanzierungsmöglichkeiten
++	Mitgliederpflege über interne Kommunikationskanäle	-	Fehlende öffentliche Kommunikationskanäle (nebst Webseite)
+	Erfolgreiche Mitgliederwerbung und grosses Beziehungsnetzwerk	-	Unklare organisatorische Strukturen
+	Mitwirkung von Freiwilligen am Weihnachtsmarkt	-	Administrative Hilfsmittel
Umweltfaktoren			
Chancen (+++/++/+)		Gefahren (---/--/-)	
<i>Aus dem NPO-Sektor</i>			
++	Neue Informationstechnologien dank Digitalisierung	--	Volatilere Freiwilligenarbeit
++	Mitwirkungspotential von Rentnerinnen und Rentner	-	Wachsende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt
		-	Professionalisierungsdruck durch Forderung nach Transparenz

<i>Aus Tansania</i>			
++	Umsetzung der UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDG)	--	Unterdrückung von Oppositionellen durch die Regierung
++	Starkes Wirtschaftswachstum	--	Auswirkungen des Klimawandels auf die Ernährungssicherheit
+	Sektorale Verbesserungen	-	Unterdrückung von Frauen- und Menschenrechten

Gemäss Lombriser & Abplanalp (2015) bildet die SWOT-Analyse eine nachvollziehbare Basis für den Übergang zur Strategieentwicklung. Durch logische Verbindungen zwischen der Umwelt- und Organisationsanalyse lassen sich eine Vielzahl von strategischen Optionen ableiten (S. 222-223).

4.3 Konzeption

Durch die vorangegangenen Analysen konnte ein breiter Überblick über die Ausgangslage gewonnen werden. Nach Sander & Bauer (2011) geht es in der Konzeptionsphase nun darum, die erarbeiteten Strategieoptionen mit der Organisationspolitik zu vergleichen und daraus konkrete Strategien zu entwickeln (S. 131). Die nachstehende Abbildung erklärt die Zusammenhänge zwischen Strategien, Strategischen Zielen, der Vision und dem Leitbild.

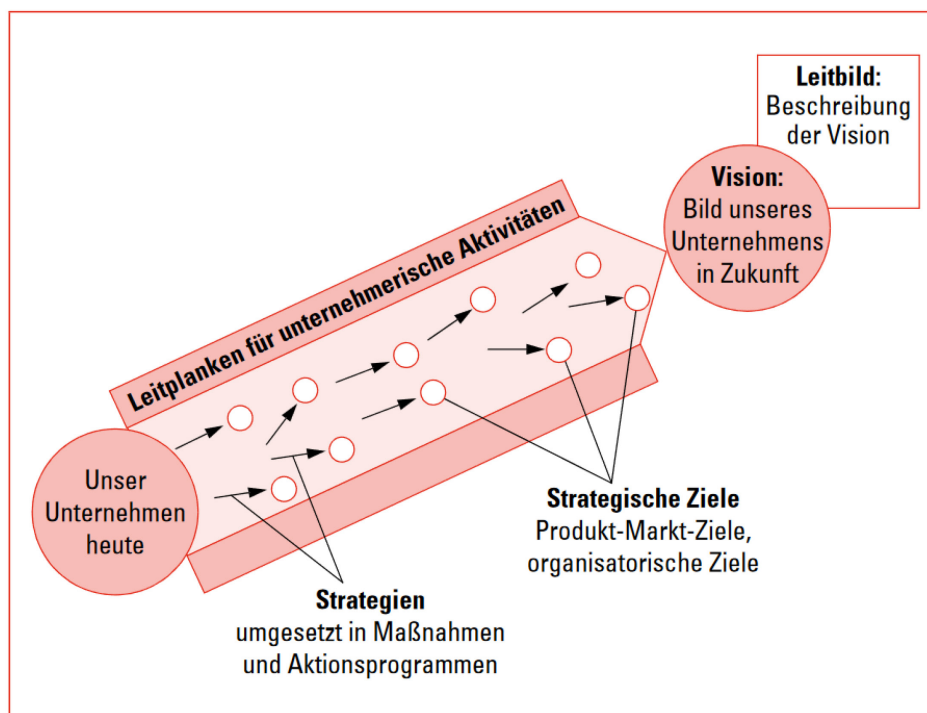


Abbildung 14 Vision und Leitbild als Leitplanke unternehmerischer Aktivitäten
 Quelle: Lombriser & Abplanalp (2015, S. 265)

4.3.1 Abgleich mit der Organisationspolitik

Nach Sander & Bauer (2011) bildet die Organisationspolitik das normative Fundament, auf dem die zu entwickelnden Strategien gründen. In diesem Zusammenhang gelten Vision und Leitbild als zentrale Gestaltungsmittel für die Formulierung der Organisationspolitik. Sie stellen gewissermassen die Leitplanken für die Strategieentwicklung dar (S. 132). Leider fehlt es dem Verein Mofu-Rothenburg an solchen ausformulierten Gestaltungsmittel. Diese müssen zuerst erarbeitet werden. In einem ersten Schritt gilt es die Vision zu gestalten und diese in einem zweiten Schritt in einem Leitbild zu verankern.

4.3.1.1 Vision

Sander & Bauer (2011) verstehen unter einer Vision «eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee, eine richtungsweisende normative Vorstellung eines zentralen Zieles» auf welche eine Organisation sich konsequent ausrichtet (S 132). Gemäss Lombriser & Abplanalp (2015) ist eine Vision in mehrfacher Hinsicht wichtig. Sie wirkt unter anderem orientierend, emotional motivierend und sinnstiftend (S. 244-245). Zudem verfolgen leistungsfähige Visionen einen ganzheitlichen Ansatz und involvieren alle wesentlichen Anspruchsgruppen (S. 248). Der Verein Mofu-Rothenburg muss daher gemeinsam mit seinen wichtigsten Stakeholdern eine Vision erarbeiten. Gegenüber dem Verein wurden bei der Analyse der Anspruchsgruppen (vgl. Abschnitt 4.2.2.2) drei solcher Personengruppen ermittelt, welche auf jeden Fall in den Strategiebildungsprozess involviert werden müssen. Nämlich die *Partnerorganisation Mofu Rothenburg Association*, die *Bevölkerung von Mofu* sowie die eigenen *Vereinsmitglieder*. Somit wird sichergestellt, dass die Vision, welche den Grundstein für die weitere Strategieentwicklung setzt, streng auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Leistungsempfänger ausgerichtet wird. Weil eine physische Zusammenkunft der drei Interessengruppen mit hohen Reisekosten verbunden wäre, wird gemäss der folgenden Tabelle vorgegangen.

Tabelle 9 Vorgeschlagene Elemente zur Erarbeitung der Organisationspolitik des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: eigene Tabelle

Gegenstand	Vision		Leitbild	
Beteiligte	Partnerorganisation & Dorfbevölkerung		Vereinsmitglieder	
Methode	Befragung		Projektorganisation (Workshop)	

4.3.1.1.1 Lokale Perspektive

Um die Meinungen verschiedener Menschen von Mofu bezüglich eines wünschenswerten Zustandes für das Dorf Mofu einzuholen, wurden die Vorstandsmitglieder der Mofu Rothenburg Association

sowie verschiedene Vertreter der Dorfbevölkerung schriftlich befragt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die befragten Bewohnerinnen und Bewohner von Mofu in erster Linie nach einem guten Leben sehnen, wo jede und jeder seine Grundbedürfnisse wie beispielsweise Ernährung, Kleidung, Wohnen und Gesundheit decken kann. Die Antworten zur zeitlichen Dimension, in welcher sich dieser Zustand erreichen lässt, klaffen weit auseinander, nämlich zwischen einem Monat und 15-20 Jahren resp. «einer langen Zeit». Das hat auch damit zu tun, dass jeder Mensch ein anderes Verständnis von einer Vision hat. Alles in Allem kann man sagen, dass in einem kürzeren Zeitraum nur spezifische Verbesserungen erreichen lassen. Um hingegen einen tiefgreifenden Wandel hin zu einem «guten Lebens» herbeizuführen wird ein längerer Zeitabschnitt notwendig sein.

4.3.1.1.2 Verankerung im Leitbild

Lombriser & Abplanalp (2015) empfehlen die Vision schriftlich in einem Leitbild zu verankern. Diese Verankerung führt unter anderem zu einer höheren Verbindlichkeit und verschafft der Organisation auch gegenüber der Öffentlichkeit eine Identität (S. 252). Doch zuerst gilt es ausgehend von den obestehenden Befragungsergebnissen auch die Ansichten der Vereinsmitglieder über einen kollektiven Prozess aufzugreifen. Sander & Bauer (2011) schlagen diesbezüglich vor, die Leitbildentwicklung als internes Projekt zu organisieren. Dabei braucht es unter anderem folgende Elemente:

- Projektleitung, welche die Projektplanung erarbeitet und steuert
- Projektteam bestehend aus maximal sieben Personen (S. 136, 174-175)

Gemäss Lombriser & Abplanalp (2015) eignet sich für das Projektteam die Arbeitsweise eines Workshops, wo gemeinsame Lernprozesse durchlaufen werden können (S.255). Lipp und Will (1998) definieren Workshops als «Arbeitstreffen, in denen sich Leute in Klausuratmosphäre einer ausgewählten Thematik widmen (S. 13)». Wicki (Interview 4, 02.04.2020, Zeile 93-96) schlägt diesbezüglich als ein mögliches Verfahren der Visionserarbeitung vor, zunächst über Träume zu sprechen, welche das langfristige Ziel der Arbeit beschreiben und diese Träume dann zu sammeln und zu einer Vision auszuarbeiten.

Zudem wird es in Anbetracht eines längerfristigen Rückzugs aus Mofu notwendig sein, ein gemeinsames Verständnis von Grundbedürfnissen zu schaffen. Dies zeigte sich auch in unterschiedlichen Leitfadenterviews. Sicks (Interview 2, 27.03.2020, Zeile 80-84) erwähnt diesbezüglich die Schwierigkeit, nachzuvollziehen, welche Elemente der grundlegenden Bedürfnisbefriedigung dienen und welche eher zur Luxusvariante gehören. Für Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 281-330) hängt diese Frage stark mit den eigenen Wertvorstellungen zusammen, was ein Mensch zum Leben braucht. Diesbezüglich nennt er von seinem persönlichen Ideal ausgehend Bedürfnisse wie Selbstbestimmung und Unabhängigkeit als erstrebenswerte Elemente. Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 179-189) unterscheidet in dieser Hinsicht zwei Ebenen. In erster Linie geht es um Grundbedürfnisse wie Ernährung, Gesund-

heit und Wohnen, welche das unmittelbare Überleben sichern. In einem zweiten Schritt kommen Aspekte wie Bildung und Berufsbildung hinzu.

4.3.1.2 Leitbild

Nach Sander & Bauer (2011) ist das Leitbild als ganzheitliches und daher auch wichtigstes Instrument im NPO-Bereich zu verstehen (S. 134). Wie die Abbildung 15 zeigt, umfasst es nebst der Vision also noch weitere normative Aspekte.

Fragen	Antworten
Wer sind wir? Wo kommen wir her?	Auftrag, Identität, Geschichte
Was wollen wir?	Anspruch, Werte, Menschen- und Gesellschaftsbild, globale Ziele
Was tun wir? Für wen bzw. mit wem?	Pauschalaussage zu Leistungen/Angeboten, Adressatinnen, Nutzern, Zielgruppen
Wo arbeiten wir?	Lokales, nationales, globales, politisches und soziales Umfeld
Wie arbeiten wir? Was können wir?	Qualitätskriterien, fachliche Kompetenzen
Wie gehen wir miteinander um?	Kommunikation und Kooperation, Führungsverständnis und Organisationskultur
Mit wem arbeiten wir zusammen und wie?	Kooperationspartnerinnen und Förderer

Abbildung 15 Kernpunkte eines Leitbildes
Quelle: Sander & Bauer (2011, S. 137)

Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 101-102) empfiehlt in diesem Zusammenhang sich auch mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Angesichts des längerfristig angestrebten Rückzuges aus Mofu muss hierbei zentral sein, sich als Fazilitator des lokalen Systems zu sehen und so finanzielle und institutionelle Abhängigkeiten zu reduzieren. In dieser Hinsicht spricht Wicki (Interview 4, 02.04.2020, Zeile 191-193) von einer Befähigung und Ermächtigung der Leistungsempfängern. Die nachfolgende Tabelle zeigt ein mögliches Vorgehen für die Leitbildentwicklung des Vereins Mofu-Rothenburg.

Tabelle 10 Vorgehen für die Leitbildentwicklung des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: eigene Tabelle in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 137)

Schritte	Thema	Aspekte	Methode/ Verantwortung
1	Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektteam einsetzen • Zeitrahmen definieren • Infrastruktur organisieren 	Projektleitung
2	Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbild • Werte • Vision • weitere Inhalte gem. Abb. 14 	Projektteam / Workshop

3	Entwurf Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Verschriftlichung in einem Dokument 	Projektteam / Workshop
4	Vernehmlassung	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion des Entwurfes 	Vereinsversammlung
5	Überarbeitung Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> • Gemäss Vernehmlassung 	Projektteam
6	Veröffentlichung	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung auf der Webseite • Kommunikation an Stakeholder 	Vorstand

Gemäss Sander & Bauer (2011) soll ein Leitbild möglichst knapp und prägnant sowie in einer affirmativen Art und Weise formuliert werden. Dabei darf der Umfang von vier Seiten nicht überschritten werden. Zudem hat ein Leitbild eine langfristige Gültigkeit und soll periodisch überprüft werden (S. 134-138). Darüber hinaus muss überprüft werden, ob Leitbild und Statuten inhaltlich konsistent sind oder ob Anpassungen der Statuten fällig sind. Weil das Leitbild nach dem in Tabelle 10 beschriebenen Verfahren erst im Anschluss an diese Arbeit erstellt werden kann, wird für die konkrete Strategieformulierung von folgenden Anhaltspunkten ausgegangen.

*Tabelle 11 Mögliche Inhalte für das Leitbild des Vereins Mofu-Rothenburg
Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Sander & Bauer (2011, S. 137)*

Fragen	Antworten
Wer sind wir?	Der Verein Mofu-Rothenburg ist eine gemeinnützige Organisation, die ausgehend von einem persönlichen Besuch im Dorf Mofu (Tansania) im Jahr 2011 entstand und seither ehrenamtlich geführt wird.
Was wollen wir?	Unser Ziel ist es, die Bevölkerung der Mofu so zu unterstützen, dass sie ihre gewünschte Dorfentwicklung langfristig eigenständig erreichen kann.
Was tun wir?	Wir unterstützen die Bevölkerung von Mofu über verschiedene Infrastrukturprojekte in den Bereichen Landwirtschaft, Bildung und Gesundheit.
Wo arbeiten wir?	Wir arbeiten im lokalen Umfeld vom Dorf Mofu.
Wie arbeiten wir	Alle Projekte beziehen sich auf Projektanträge, welche von der Dorfbevölkerung eingereicht und von einer Partnerorganisation der Gemeinde geprüft wurden.
Wie gehen wir miteinander um?	Wir pflegen eine partizipative Organisationskultur und begegnen allen involvierten Anspruchsgruppen auf Augenhöhe.
Mit wem arbeiten wir zusammen?	Wir arbeiten eng mit einer Partnerorganisation in Mofu zusammen und versuchen uns mit weiteren lokalen Hilfswerken zu vernetzen.

4.3.2 Formulierung konkreter Strategien

Nachdem der strategische Abgleich mit der Organisationspolitik erfolgt ist, gilt es nun konkrete Strategien zu entwickeln, wie die Vision erreicht werden soll. Wie der vorangehende Abschnitt gezeigt hat, mangelt es dem Verein zum aktuellen Zeitpunkt noch an einer in die Tiefe ausgearbeiteten Organisationspolitik. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit von den in der Tabelle 11 beschriebenen Inhalten ausgegangen. Da es nach Sander & Bauer (2011) aufgrund der bescheidenen Organisationsgrösse keinen Sinn macht, strategische Geschäftseinheiten zu definieren, erfolgt die Strategieentwicklung auf der Ebene der Gesamtorganisation (S. 142). Die Ideen für diese Strategieausarbeitung werden also bewusst lanciert, im Wissen, dass diese gemäss Mintzberg et al. (2004) teilweise gar nicht realisiert werden oder durch emergente Strategien ergänzt werden können (S. 26).

Gemäss Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 53-54) sollen aus der Vision strategische Ziele abgeleitet werden. In dieser Hinsicht meint Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 157-159), dass es sich im Kontext einer Dorfunterstützung lohnt, in erster Linie die Leistungsempfängerinnen und -empfänger vor Ort zu befragen. Diese Umfrage hat gezeigt, dass die befragten Leute folgende strategische Prioritäten setzen:

- Verbesserung der Schul- und Berufsbildung
- Wirtschaftsförderung durch die Vermittlung von unternehmerischen Kompetenzen und der Sicherstellung von Absatzmärkten und -wegen

Damit die Bewohnerinnen und Bewohner von Mofu die gesetzten Prioritäten langfristig aus eigener Anstrengung erreichen können, werden nachstehende vier strategische Aktivitäten vorgeschlagen, welche in den fortfolgenden Abschnitten näher erläutert werden:

- Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung
- Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung
- Schaffung wirksamer Controlling Strukturen
- Förderung der Vernetzung

4.3.2.1 Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung

Die Landwirtschaft dient den Bewohnerinnen und Bewohner von Mofu in erster Linie der Ernährungssicherung. Gleichzeitig stellt sie auch eine substanzielle Einkommensmöglichkeit dar, indem Überschüsse verkauft werden und das erwirtschaftete Einkommen zur Bezahlung weiterer Grundbedürfnisse verwendet werden kann. Damit sind landwirtschaftliche Aktivitäten im Kontext der angestrebten Selbstständigkeit von Mofu zugleich als Mittel und Zweck zu verstehen. Damit operative Kosten wie beispielsweise für Schulgelder oder -mahlzeiten, welche derzeit vom Verein Mofu-Rothenburg bezahlt werden, auf lange Frist eigenständig finanziert werden können, müssen zusätzliche Einkommen generiert werden.

Aufgrund der ländlichen Lage ist Mofu geografisch gesehen weitgehend abgeschottet von grösseren Städten wie beispielsweise Ifakara. Ab und zu kommen im Mofu zwar Kaufleute vorbei, die für Produkte aber schlechte Preise festsetzen. Aufgrund der finanziellen Zwänge, mit denen die Bauern konfrontiert sind, akzeptieren sie diese in der Regel. Diese Zwischenhändler transportieren die Produkte anschliessend nach Ifakara, um sie an Großhändler zu verkaufen. In dieser Hinsicht weist Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 149-153) darauf hin, dass sich der Markt bei einer unzureichenden Erschliessung auf Möglichkeiten innerhalb des Dorfes beschränkt. Folglich ist es für das Gewerbe in Mofu ein wichtiger Schritt, Marktzugang zu grösseren Städten zu erhalten. Im Kontext von Mofu muss also untersucht werden, welche Güter zu welchen Konditionen in umliegenden Städten gehandelt werden und welche Qualitätsanforderungen erfüllt werden müssen. Ebenfalls muss überprüft werden, über welche Kanäle die Erzeugnisse verkauft werden können respektive ob diese an einen Zwischenhändler oder über einen eigenen Marktstand verkauft werden sollen. Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 238-239) warnt davor, dass niemand ein Gut anbauen sollte, was keine Nachfrage findet. Er rät deshalb zu einer gründlichen Marktpotentialanalyse.

Als weiteres Element gilt es die Absatzwege in Betracht zu ziehen. Wie in der Umweltanalyse festgestellt wurde, können die Verbindungsstrassen in der Regenzeit kaum befahren werden und müssen Jahr für Jahr von der Regierung repariert werden. Damit der Marktzugang ganzjährig gewährleistet ist, muss mit den Behörden eine nachhaltige Lösung im Strassenbau gefunden werden (vgl. Abschnitt 4.3.2.2). Notfalls müssten verderbliche Güter wie Fisch oder Fleisch über die Regenzeit haltbar gemacht und gespeichert werden.

Sobald die Nachfragesituation geklärt ist, muss man sich entscheiden, welche Marktprodukte wie effizient in Mofu produziert werden können. Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 418-438) erklärt, dass man aus den Ressourcen, die ein Dorf hat, versuchen muss Verkaufsmöglichkeiten zu schaffen. Allerdings weist er auch auf die Nachteile hin. Es kann dazu führen, dass sich alle Produzenten auf das lukrativste Gut fokussieren und es zu einem Verdrängungskampf unter den Produzenten kommt. Folglich ist man einem existenziellen Klumpenrisiko ausgesetzt, falls es bei diesem Gut beispielsweise zu Ernteausfällen kommt oder der Marktpreis aufgrund einer Krise einbricht. Daher rät Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 241-243) zu einer diversifizierten Produktpalette, falls es einmal Schwierigkeiten bei der Ernte gibt. Schliesslich könnten sich solche Ernteschwierigkeiten aufgrund den in der Umweltanalyse festgestellten Veränderungen der Regen- und Trockenzeiten in Zukunft weiter verschärfen. Da der Markt diesen Aspekt nicht berücksichtigt, ist eine Absprache unter den Leuten dringend erforderlich.

Damit ein solcher Handel möglich ist, muss sichergestellt werden, dass der eigene Bedarf an Lebensmitteln gedeckt werden kann. Dahingehend ist es wichtig, Effizienzsteigerungen in der Produktion zu erreichen. Zum Aufbau von landwirtschaftlichen Betrieben sind unterschiedliche Ressourcen, wie beispielsweise Saatgut, Tiere, Wissen oder Infrastruktur erforderlich. Diese Ressourcen gilt es über unterschiedliche Projekte bereitzustellen und zu fördern. Wicki (Interview 4, 02.04.2020, Zeile 217-

222) schlägt vor, dass die Leute nachhaltige Businessideen entwickeln müssen, um von Projekten profitieren zu können. Welche Anforderungen diese Projekte erfüllen müssen, wird im nächsten Abschnitt vertieft behandelt. Im Zusammenhang mit der nachhaltigen Finanzierung solcher Projekte vertritt Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 249-273) die Auffassung, dass man als Drittleistungs-NPO stets nur die initialen Kapitalkosten tragen sollte. Anschliessend müssen die unterstützten Vorhaben selbsttragend sein. Das bedeutet, dass die laufenden Kosten bezahlt und Rückstellungen gebildet werden können. In der Regel kann den Begünstigten keine finanzielle Beteiligung zugemutet werden, sondern die Mitwirkung erfolgt in Form von Arbeitsleistungen. Bei etablierteren Geschäftsbetrieben hingegen kann die finanzielle Beteiligung durch Anreizsysteme wie «du gibst ein Dollar und wir geben zwei» erreicht werden.

Nebst unmittelbaren Projekten der Erwerbstätigkeit, müssen über Bildungsprojekte bereits bei den Jüngsten angesetzt werden, damit diese grundlegenden Fähigkeiten wie Lesen, Schreiben und Rechnen erlernen. Leider fehlt es zum jetzigen Zeitpunkt vielen Eltern in Mofu an Geld, um die Schulkosten für ihre Kinder bezahlen zu können. Bildung und Armut stehen erwiesenermassen in einem Teufelskreis, welcher auch in Mofu unbedingt durchbrochen und in eine Aufwärtsspirale umgelenkt werden muss (Andersen, 2005, online). Zudem muss der Übergang von der Grundschulbildung in die Erwerbstätigkeit durch Berufsbildung sichergestellt werden. Es ist wichtig, die Abwanderung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Städte zu verhindern, indem ihnen eine Perspektive im Mofu geboten wird. Inwiefern Bildung eine staatliche Angelegenheit ist, wird nächsten Abschnitt näher beschrieben. Doch eines steht fest: Damit Bildung langfristig selbst, direkt oder indirekt über staatliche Steuereinnahmen, bezahlt werden kann, benötigen die Einwohnerinnen und Einwohner von Mofu höhere Einkommen.

4.3.2.2 Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung

Wie die obenstehenden Ausführungen zur Wirtschaftsförderung beschrieben haben, hängt die notwendige Markterschliessung von Mofu mit der Aufgabenerfüllung der Regierung zusammen. Für Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 144-154) ist die Erschliessung von Mofu nebst den erwähnten wirtschaftlichen Gründen auch für das Gesundheits- und das Schulwesen wichtig. Laut Erni ist die Eigenständigkeit von Mofu generell in hohem Mass von staatlicher Unterstützung abhängig. Diese Aspekte nehmen auch aus der Perspektive der befragten Dorfbewohnerinnen und -bewohnern in Bezug auf die Dorfentwicklung eine zentrale Rolle ein. Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 281-313) rät ebenfalls dazu, den Staat in die Dorfentwicklung einzubinden, indem die Regierung durch Lobby-Arbeit auf die eigenen Interessen aufmerksam gemacht wird. HEKS (2011) verfolgt im Zusammenhang mit der Entwicklung von ländlichen Gemeinschaften nebst einem marktorientierten auch einen menschenrechtsbasierten Ansatz. Letzterer zielt darauf ab, ausgehend von internationalen Menschenrechtskonventionen staatliche Pflichten und Bürgerrechte aufzuzeigen. Die Beziehung dieser beiden Ansätze ist in der nachstehenden Abbildung 16 genauer dargestellt.

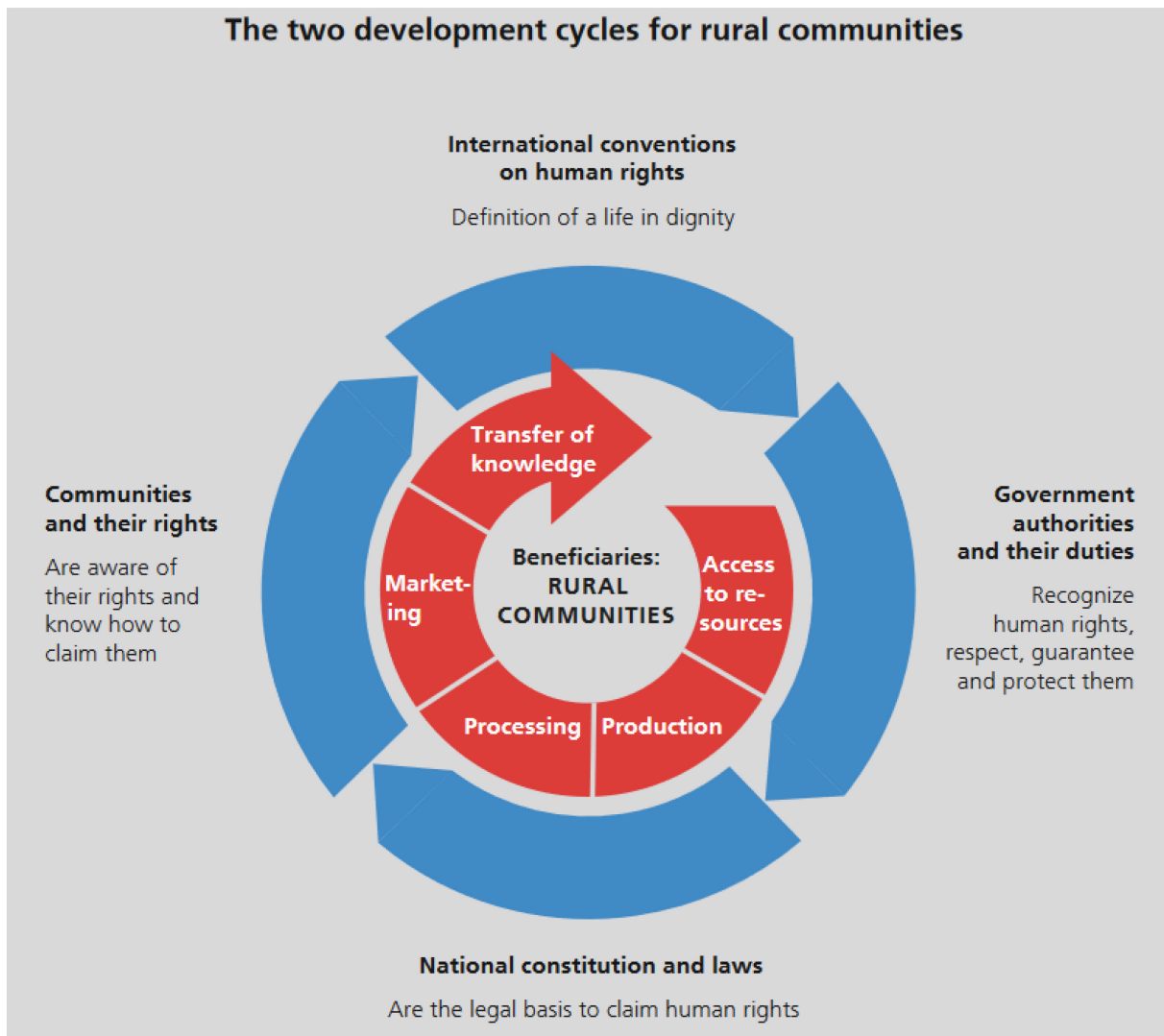


Abbildung 16 Die zwei Entwicklungszyklen für ländliche Gemeinschaften
Quelle: HEKS (2011, S. 17)

Durch die Unterzeichnung der *Afrikanischen Charta der Menschenrechte und der Rechte der Völker vom 27. Juni 1981* anerkennt die Vereinigte Republik Tansania unter anderem folgende Rechte und Pflichten:

- „Artikel 17 (1) Jedermann hat ein Recht auf Bildung.
- Artikel 22 (1) Alle Völker haben ein Recht auf eigene wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung unter angemessener Berücksichtigung ihrer Freiheit und Identität sowie auf gleichmäßige Beteiligung an dem gemeinsamen Erbe der Menschheit“

Angesichts der intendierten Autonomie von Mofu ist es von grosser Bedeutung, dass die obenstehenden Verpflichtungen von staatlicher Seite und nicht von NPOs wahrgenommen werden. In dieser Hinsicht kritisiert der Nobelpreisträger Deaton im Interview mit Lingner (2015), dass durch die Entwicklungszusammenarbeit ausgelöste finanzielle Abhängigkeiten eine nachhaltige Staatsentwicklung hemmen. Schliesslich ist ein wechselseitiges Zusammenspiel von Steuereinnahmen und Staatsausgaben ein grundlegendes Element für einen funktionierenden Rechtsstaat. Ein wesentliches strategisches

Element für die Mofu-Rothenburg-Vereinigung muss daher die Stärkung dieser Bürger-Staat-Beziehung sein. Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 395-405) hat die Erfahrung gemacht, dass die Regierung in Entwicklungsländern erst aktiv geworden ist, sobald sie einen gewissen Druck aus der Zivilbevölkerung gespürt hat. Die eigene Regierung sollte daher aus staatspolitischer Sicht für die Bürger immer an erster Stelle stehen. Es wäre vermessen zu glauben, dass eine Verbesserung in dieser Hinsicht über Nacht erreicht werden könnte. Doch solange der Verein Mofu-Rothenburg Projekte in Mofu unterstützt ist es gemäss Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 266-268) wichtig, komplementär zur Gemeindebehörden zu arbeiten und keine Parallelstrukturen aufzubauen.

Die schwierige politische Situation in Tansania (vgl. Abschnitt 4.2.2.1.6) lässt der Gemeinde Mofu derzeit kaum Möglichkeiten, den Kontakt zu übergeordneten Behörden zu intensivieren. Folglich ist es wichtig, sich zu vernetzen, um im politischen System von Tansania eine Stimme zu erhalten (vgl. Abschnitt 4.3.2.4).

4.3.2.3 Schaffung wirksamer Controlling Strukturen

Lichtsteiner et al. (2015) verstehen das Controlling unter anderem als «Management der Planungs- und Kontrollprozesse», welches mit einem hohen Informationsbedarf verbunden ist und der Organisationssteuerung dient (S. 123). Dabei ist Kontrolle als Willenssicherung von Beschlussfassungen, wie beispielsweise Projekten, zu verstehen, wobei die Tätigkeiten selbst sowie deren Wirkung kontrolliert werden. In dieser Hinsicht ist die ausführende Stelle verpflichtet, eine Rückmeldung im Sinne eines Reportings zu geben. Diese Informationen sind der übergeordneten Instanz zu einer festgelegten Frist oder Periodizität zu übergeben. Und zwar in einer Form, welche den eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten angemessen ist (S. 103). Klingebiel (2013) erklärt, dass sich im Kontext einer wirksamen Entwicklungszusammenarbeit drei Rechenschaftspflichten ergeben. Erstens sind die Partnerländer gegenüber ihrer Bevölkerung rechenschaftspflichtig. Zweitens ergibt sich auf der Geberseite eine Verpflichtung gegenüber den privaten und institutionellen Finanzgebern. Drittens besteht auch zwischen Partnern und Gebern eine gegenseitige Rechenschaftsbeziehung. (S. 68-69).

Aus der Perspektive des Vereins Mofu-Rothenburg hängen die Controlling-Verantwortungen stark mit der eigenen Rollen- und Zieldefinition zusammen. Im Zusammenhang mit der angestrebten Eigenständigkeit von Mofu, gilt es auch bezüglich von Controlling-Fragen einen systemischen Ansatz zu verfolgen. Das heisst, in erster Linie eigenständige Controlling Strukturen in Mofu aufzubauen, welche unabhängig von Dritten funktionieren. Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 179-184) bestätigt, dass die Organisationsentwicklung vor Ort ein wichtiger Aspekt ist. Es braucht stabile Partnerorganisationen, welche zu einem Verständnis rund um Kosten befähigt werden müssen. Dabei geht es sowohl um Fragen der Kostenkontrolle als auch der Kostentransparenz. Auch Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 447-455) sieht die langfristige Verantwortung für finanzielle, aber auch rechtliche oder soziale Angelegenheiten bei der Dorfbevölkerung in Mofu. Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 112-114) weist darauf hin, dass damit auch die Art und Weise der Projekt-Implementierung verknüpft

ist. Die Befragung der Dorfbevölkerung hat gezeigt, dass sich die Leute Projektunterstützung über die bestehenden Strukturen wünschen. Verschiedene Gruppen und Familien in der Gemeinschaft sollen durch Unterstützung zu einem eigenverantwortlichen Leben befähigt werden. In diesem Zusammenhang fordern sie klare Regelung von Verantwortlichkeiten und Zielen.

Batliner et al. (2011) haben diesbezüglich einen umfassenden Leitfaden für ein ergebnisorientiertes Projektmanagement für das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO erarbeitet. Dieser Rahmen kann in vereinfachter Art und Weise auch zur Sicherstellung wirksamer Projektabläufe in Mofu angewendet werden. In dieser Hinsicht erklärt das in Abbildung 17 dargestellte Schema die verschiedenen Phasen im Projektzyklus und weist jeder Phase eine entsprechende Dokumentation zu. Bei der *Identifikation* geht es darum, eine Projektidee hervorzubringen. Anschliessend gilt es diese in der *Planungsphase* auszuarbeiten, indem die Aktivitäten logisch mit dem gewünschten Ergebnis verknüpft werden. Damit werden die Grundlagen für das *Monitoring* und die *Implementierung* über entsprechende Jahresprogramme geschaffen. Schlussendlich gilt es das Projekt in der *Evaluationsphase* hinsichtlich der erzielten Ergebnisse als auch der angenommenen Kausalitäten zu beurteilen, um in der *Abschlussphase* über eine Beendigung oder Weiterführung des Projektes entscheiden zu können.

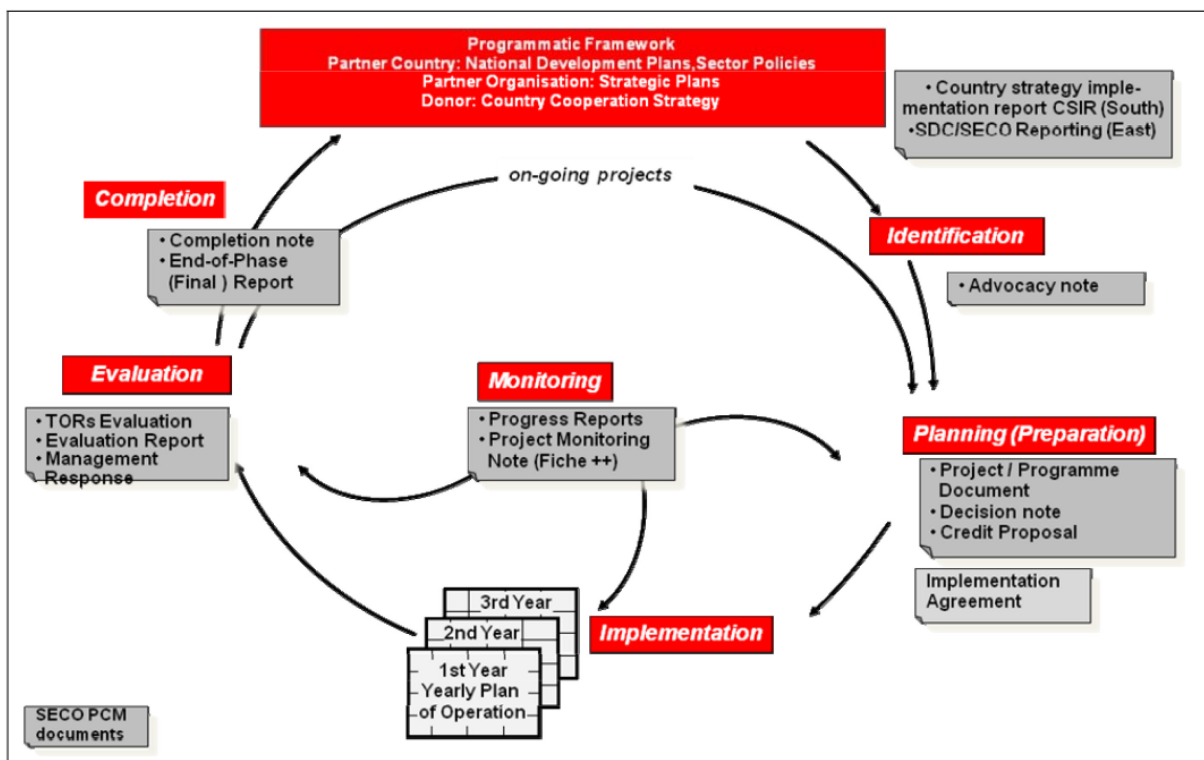


Abbildung 17 Projektzyklusmanagement (PCM)
Quelle: Batliner et al. (2011, S. 7)

Im Folgenden werden die Inhalte des Leitfadens im Kontext von Mofu angewendet. Gemäss Batliner et al. (2011) geht es in der *Planungsphase* immer um die Betrachtung der gegenwärtigen Situation, die Gestaltung der zukünftigen Situation und wie man dorthin gelangt (S. 8) Diese drei Elemente werden in der Abbildung 18 veranschaulicht.

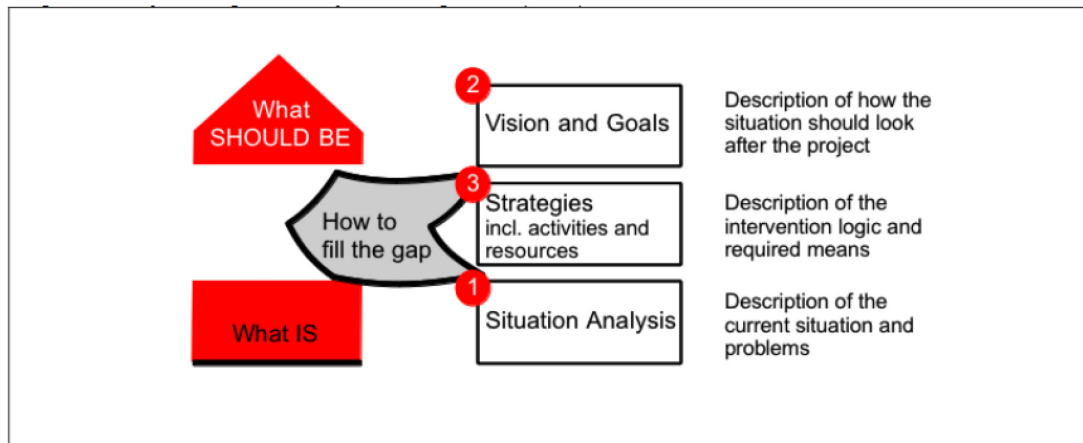


Abbildung 18 Kernelemente der Projektplanung
 Quelle: Batliner et al. (2011, S. 8)

Übertragen auf die erforderliche Wirtschaftsförderung in Mofu (vgl. Abschnitt 4.3.2.1) bedeutet das also, in einem ersten Schritt über eine Marktanalyse die Ist-Situation zu untersuchen. Dabei geht es insbesondere darum festzustellen, welche Güter man marktgerecht produzieren und vertreiben kann. Davon ausgehend gilt es in einem zweiten Schritt konkrete Ziele zu definieren, welche Güter man in welcher Menge produzieren will. Schliesslich müssen die strategischen Interventionen über Projektanträge logisch begründet und die notwendigen Ressourcen beantragt werden. In dieser Hinsicht stellt

Tabelle 12 Anwendung des Logical Framework Approachs im Beispiel eines Geflügelfarmprojekts
 Quelle: eigene Tabelle in Anlehnung an Batliner et al. (2011, S. 10)

Zielhierarchie	Inhalt	Indikator	Mittel der Überprüfung	Voraussetzung / Annahme
Input/ Aktivitäten	Material und Werkzeuge zum Bau einer Farm			Verfügbarkeit Material
	Geflügelbestand und initialer Futterstock			gesunde Tiere, kein Diebstahl
	Kursbesuch bei Geflügelexperten			Lernfähigkeit, Kompetenzen Experte
Output (physisch)	Inbetriebnahme der Farm	Fachmännische Zucht von Geflügel und Eiern	Besuch, Beobachtung	Farm wurde fachgerecht erstellt
Ergebnis (Wohlfahrt)	Ernährung	Anzahl konsumierte(s) Geflügels und Eier	Befragung, Beobachtung	Ernährung sonst proteinarm
	Verkauf von Geflügel und Eiern	Einkommen	Befragung	Verkaufsmöglichkeiten in Mofu/Ifakara
Wirkung	Vermögenszuwachs	Geld, Wohnsituation, Kleider	Befragung, Beobachtung	
	Bessere eigene Ernährung	Körpergefühl, Anzahl Krankheitstage	Befragung	
	Eigenständigkeit	Zufriedenheit	Befragung	

der Logical Framework Approach ein zweckmässiges Hilfsmittel dar, um die gewünschten Aktivitäten einerseits logisch und strukturiert mit dem gewünschten Ergebnis zu verknüpfen und andererseits messbare Indikatoren zu Fortschrittsprüfung zu definieren. In diesem Zusammenhang wird der Logical Framework Approach in der Tabelle 12 im Beispiel eines Geflügelfarmprojekts angewendet. Batliner et al. (2011) verstehen den Logical Framework Approach als Grundlage bei der Umsetzung, Überwachung und Evaluierung eines Projektes. Daher sollten ausgehend vom Logical Framework Approach einerseits jährliche Aktionspläne abgeleitet werden und andererseits soll der Projektfortschritt über die definierten Indikatoren überprüft werden. Schliesslich muss der Projekterfolg im Sinne einer Evaluation beurteilt und daraus entsprechende Lehren gezogen werden. (S. 15, 20). Wicki (Interview 4, 02.04.2020, Zeile 100-152) verfolgt ebenfalls einen solchen Ansatz des Projektzyklusmanagements. Die damit verbundenen Verantwortlichkeiten wie beispielsweise die Datenerhebung sind verbindliche Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit einer Partnerorganisation. Diesbezüglich hat er standardisierte Word-Vorlagen erarbeitet. Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 251-255) hat Entwicklungsprojekte ebenfalls im Sinne von Projektzyklen geplant. Allerdings muss er eingestehen, dass ein Nachweis der Wirkung ein hoher Anspruch sei und man auch mit der zweithöchsten Stufe in der Zielhierarchie zufrieden sein kann. Die befragten Personen aus Mofu sehen nebst der individuellen Projektevaluationen auch eine Möglichkeit, die Entwicklung des Wohlstandes auf Gemeindeebene zu verfolgen. Indem geschaut wird, inwiefern sich die Befriedigung von Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen oder Gesundheit entwickelt.

Generell ist Transparenz ein wichtiges Anliegen für die befragten Personen in Mofu. Erfreulicherweise haben die befragten Personen vielfältige Möglichkeiten, um sich über die laufenden Projekte zu informieren. Nämlich durch eigene Beobachtungen der begünstigten Kreise, durch Ankündigungen in Kirchen und Moscheen, durch Poster und Anschlagbretter sowie den täglichen Austausch untereinander und dem Vorstand der Mofu Rothenburg Association. Darüber hinaus wären auch Sportplätze, Bushaltestellen, Fahrradvermietungsstellen oder Bars belebte Orte, welche sich für Zwecke der Transparenz eignen würden. Gemäss Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 293-307) ist eine breit abgestützte Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Partnerorganisation ein zentrales Element für Transparenz. Dennoch wünsche sich viele der Befragten mehr Informationen über Erfolg und Misserfolg der Projekte, sodass alle von den gemachten Erfahrungen profitieren können.

Auch wenn das Herzstück des Controllings in Mofu selbst anzusiedeln ist, bleibt der Verein Mofu-Rothenburg seinen Geldgebern und Mitgliedern gegenüber Rechenschaftspflichtig. Gemäss Erni (Interview 3, 28.03.2020, Zeile 313-333) ist es wichtig, Individualspendern gegenüber Vertrauen zu schaffen. In diesem Zusammenhang können Informationen über periodische Publikationen, die Webseite oder auch über Spendentreffen vermittelt werden. Damit man zu diesen Informationen kommt, ist ein zuverlässiges Projektmanagement in Mofu notwendig. Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 387-406) rät einem Verein wie Mofu-Rothenburg zu einer simplen und ehrlichen Berichterstattung, wo es dazugehört, Fehler und Probleme transparent darzulegen. Im Fall dieses Vereines zählt beispielsweise

die Plausibilisierung von Projektkosten zu den grössten Herausforderungen. Aufgrund des markant unterschiedlichen Preisniveaus ist es kaum möglich, vom Dorf beantragte Projektkosten zu plausibilisieren. Somit basieren derzeitige Controlling Mechanismen in hohem Masse auf Vertrauen. Wicki (Interview 4, 02.04.2020, Zeile 269-275) bekundet ebenfalls Mühe, die eingereichten Budgets der Partnerorganisationen in die Tiefe zu verifizieren. Daher setzt er viel Wert auf korrekte Partner. Auch Brun (Interview 1, 24.03.2020, Zeile 170-176) setzt in erster Linie auf vertrauenswürdige Quellen vor Ort. Um an solche Quellen zu gelangen rät Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 349-364) sich in der Umgebung von Mofu mit anderen Organisationen zu vernetzen. Darüber hinaus rät er für grössere Anschaffungen verschiedene Offerten einzuholen. Nicht zuletzt führt auch eine erhöhte Projekttransparenz in Mofu zu einer besseren Kontrolle der Projektkosten. Schliesslich besteht unter den verschiedenen Projektvorhaben in Mofu ein finanzieller Zielkonflikt, was bedeutet, dass die Bürgerinnen und Bürger Mofus ein grosses Interesse an der Kostenwahrheit von Projekten haben.

4.3.2.4 Förderung der Vernetzung

Wie der vorangehende Abschnitt gezeigt hat, kann eine Vernetzung mit lokalen Organisationen zu einer besseren Kostenkontrolle führen. Doch dies ist nicht der einzige Grund, weshalb eine Zusammenarbeit mit verwandten Organisationen gefördert werden sollte. Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 503-517) hat die Erfahrung gemacht, dass man in Konsortien viel mehr Möglichkeiten hat, um seine eigenen Ziele zu erreichen. Deshalb fordert er kleinere Organisationen nachdrücklich dazu auf, basierend auf der eigenen Zieldefinition Verbündete zu suchen. In dieser Hinsicht weist er darauf hin, dass es manchmal eine Vielzahl an Organisationen gibt, welche bereits in der nahen Umgebung tätig sind oder sich von einer geographischen Ausdehnung überzeugen lassen. Eine kurze Internetrecherche hat ergeben, dass in Ifakara beispielsweise der Luzerner Verein SolidarMed, welcher sich auf den Aufbau der Gesundheitsversorgung in Afrika spezialisiert, und das internationale Kinderhilfswerk Plan International tätig sind. Letztendlich könnte dadurch die institutionelle Abhängigkeit vom Verein Mofu-Rothenburg reduziert und die damit verbundenen Risiken diversifiziert werden.

Nebst der organisationalen Vernetzung gibt es noch weitere Möglichkeiten, um den Unterstützungskreis von Mofu zu erweitern. Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 342-344) weist darauf hin, dass Dar es Salaam eine Grossstadt mit teils reichen Leuten ist und die Einbindung der lokalen Oberschicht aus seiner Perspektive immer wichtiger wird. Schliesslich würde dies auch dazu beitragen, ein Bewusstsein für die Situation in abgelegenen Gebieten zu schaffen und die dringend benötigte staatliche Unterstützung aufzuzeigen.

4.3.2.5 Konklusion

Abschliessend werden die vorgeschlagenen vier strategischen Aktivitäten miteinander verknüpft und kompakt zusammengefasst. Damit Mofu die angestrebte Eigenständigkeit erlangen kann, müssen ausgehend von der Markterschliessung an die Stadt Ifakara einkommensschaffenden Aktivitäten entwi-

ckelt werden, sodass die Bevölkerung von Mofu die weitere Projektfinanzierung aus eigenen Kräften tragen kann. Zudem kann durch gesteigertes Einkommen mehr Steuersubstrat generiert und dadurch die Staatsentwicklung, also das wechselseitige Zusammenspiel aus Steuererträgen und staatlichen Leistungen, gefördert werden. Im Kontext von Mofu muss vor allem die staatliche Bereitstellung von Gütern wie Bildung, Strassen, Wasser und Elektrizität sichergestellt werden. Darüber hinaus soll versucht werden, Mofu basierend auf der eigenen Zielformulieren mit lokal tätigen NPOs oder wohlhabenden Privatpersonen zu vernetzen. Auf diese Weise könnte die institutionelle Abhängigkeit vom Verein Mofu-Rothenburg auf mehrere Schultern verteilt und die Projektmöglichkeiten erweitert werden. Schliesslich gilt es das Projektwesen im Sinne des ergebnisorientierten Projektzyklusmanagements weiterzuentwickeln, sodass die Controlling-Verantwortung auf die Partnerorganisation und die Projektträger übertragen werden. Mit Hilfe des Logical Framework Approachs können die Projektaktivitäten schon bei der Projekteingabe strukturiert und logisch mit dem intendierten Ziel verknüpft und notwendige Monitoring-Indikatoren zur Fortschrittsprüfung definiert werden.

4.4 Umsetzung

Gemäss Sander & Bauer (2011) gilt es in einem nächsten Schritt die beschlossene Strategie wirksam im Tagesgeschäft umzusetzen und entsprechende Veränderungsprozesse zu planen. Der NPO-Kompass (siehe Abbildung 19) stellt ein geeignetes Instrument dar, um die Strategie strukturiert in der Organisation umzusetzen (S. 165-167). Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des NPO-Kompasses kurz erläutert, welche an das Vorgehen der Strategieentwicklung anknüpfen. Gemäss Bauer et al. (2010) gilt es in einem *ersten Schritt die Entwicklung des NPO-Kompasses zu planen*. In dieser Planung müssen unter anderem der Zweck des NPO-Kompasses festgelegt sowie ein Bezugsrahmen (vgl. Tabelle 3) und ein Projektplan (vgl. Abschnitt 4.3.1.1.2) erarbeitet werden (S. 77-83). Aus der Perspektive des Vereins Mofu-Rothenburg könnte der Hauptzweck des NPO-Kompasses darin bestehen, die Strategieumsetzung auf eine übersichtliche und transparente Weise anzugehen. Gemäss Bauer et al. (2010) muss der NPO-Kompass in einem *zweiten Schritt auf das Leitbild und die Strategie ausgerichtet* werden (S. 83). Wie aus vorherigen Kapiteln ersichtlich ist, muss der Verein Mofu-Rothenburg diese Inhalte zuerst erarbeiten. Weiter müssen gemäss Bauer et al. (2010) in einem *dritten Schritt die wichtigsten Anspruchsgruppen ausgewählt* werden (S. 85). Wie bereits früher in diesem Papier festgestellt (vgl. Abschnitt 4.2.2.2), gehören die Partnerorganisation Mofu Rothenburg Associaton, die Bevölkerung von Mofu und die Vereinsmitglieder zum aktuellen Zeitpunkt zu dem wichtigsten Stakeholder. Auf den *vierten Schritt, der Erarbeitung einer Landkarte der Wechselwirkungen* wird verzichtet, weil keiner der beteiligten Akteure ein Prozessmanagement betreibt. Bauer et al. (2010) schlagen als *fünften Schritt vor, strategische Ziele zu bestimmen und daraus strategische Projekte abzuleiten*. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, sich auf wenige relevante Ziele zu beschränken, welche man selbst durch Projekte beeinflussen kann (S. 102-103).

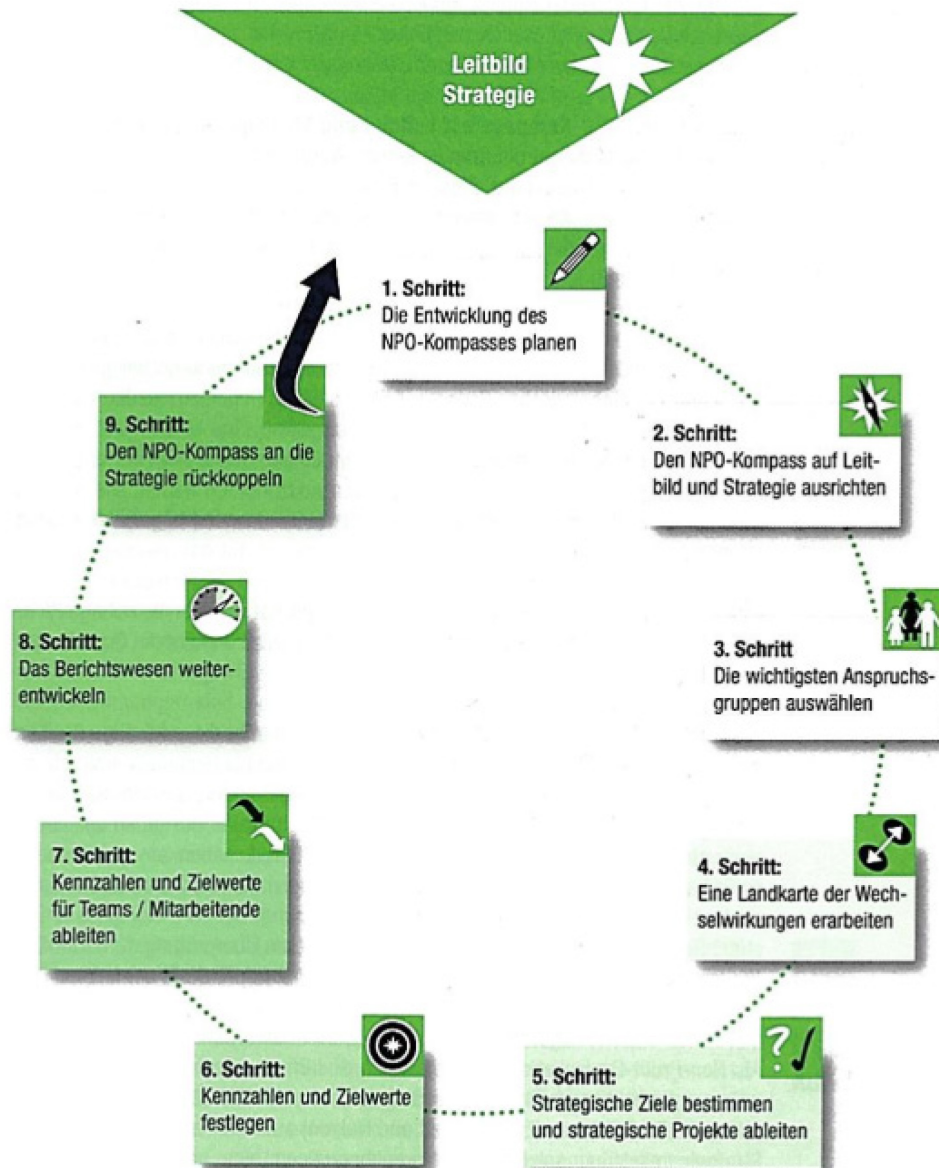


Abbildung 19 Der NPO-Kompass im Überblick
 Quelle: Bauer et al. (2010, S. 73)

Im Kontext des Vereins Mofu-Rothenburg könnte ausgehend von den vorgeschlagenen strategischen Aktivitäten (vgl. Abschnitt 4.3.2) gemäss Tabelle 12 eine Brücke zur Projektebene geschlagen werden.

Tabelle 13 Mögliche strategische Ziele und Projekte des Vereins Mofu-Rothenburg
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bauer et al. (2010, S. 103)

Strategische Ziele	Lenkbare Faktoren	Strategische Projekte
Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Kompetenzen/Skills • Verkaufsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsausrichtung an einer Marktanalyse in Ifakara • Förderung von Schul- und Berufsbildung • Aufbau von Absatzmöglichkeiten in Ifakara

Schaffung wirksamer Controlling Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektwesen • Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung zum Projektzyklusmanagement • Verankerung des Projektzyklusmanagements in den Projektanträgen • Förderung des gegenseitigen Erfahrungsaustausches
Förderung der Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • NPO Partnerschaften • Vernetzung von Mofu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsprojekte
Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zur Regierung • Steuersubstrat • Finanzielle Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des Austausches zwischen Mofu und der Regierung • Aufbau von Steuersubstrat (gem. Wirtschaftsförderung)

Nach Bauer et al (2010) gilt es in einem *sechsten Schritt Kennzahlen und Zielwerte festzulegen*, damit die strategische Zielerreichung auf der Organisationsebene überprüft werden kann. Die Erarbeitung geeigneter Kennzahlen gilt als anspruchsvolles Unterfangen, denn Kennzahlen können vielfältige Dimensionen abbilden und unter Umständen nur indirekt über Indikatoren gemessen werden (S. 105-107). Etter (Interview 5, 21.04.2020, Zeile 93-97) vertritt die Auffassung, dass es stets einen quantitativen Rahmen braucht, dessen Inhalt durch qualitative Indikatoren präzisiert wird. In der nachfolgenden Tabelle werden mögliche Kennzahlen und Zielwerte des Vereines Mofu-Rothenburg dargestellt. Die verwendeten Kennzahlen und Zielwerte sind als nicht fundierte Beispielwerte zu verstehen.

Tabelle 14 Mögliche quantitative Kennzahlen und Zielwerte für den Verein Mofu-Rothenburg
 Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Bauer et al. (2010, S. 110-111)

Strategische Ziele	Kennzahlen	Zeitliche Dimension	Zielwerte	
Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung	Wachstum der Verkaufserlöse	Jahresvergleich	+5%	
	Anzahl Absolventen von Berufsbildungskursen	Jahr 2021	50	
	Arbeitslosigkeit	Jahr 2022	<5%	
Schaffung wirksamer Controlling Strukturen	Anzahl Teilnehmende beim Kurs «Project Cycle Management»	Jahr 2021	50	
	Gründung der «Wirtschaftskammer Mofu»	Jahr 2021	-Anzahl Treffen	4
			-Anzahl Teilnehmende	Ø30
	Rückweisquote von Projektanträgen	Jahr 2022	<10%	
Förderung der Vernetzung	Anzahl Partnerschaften der Mofu Rothenburg Association	Jahr 2022	3	

Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung	Anzahl Austausche zwischen der Gemeinde Mofu und vorgesetzten Behörden	Jahr 2021	4
	Wachstum des Steuersubstrates	Jahresvergleich	+5%

Aufgrund der überschaubaren Größe des Vereins Mofu-Rothenburg (vgl. Abschnitt 4.3.2) ist der *siebte Schritt, die Ableitung von Kennzahlen und Zielwerten für Teams und Mitarbeitende*, redundant. Gemäss Bauer et al. (2010) soll in einem *achten Schritt das Berichtswesen weiterentwickelt werden*. Dabei geht es im Kern darum, die Entwicklung der gemessenen Kennzahlen zu kommunizieren. Da der NPO-Kompass die wichtigsten Stakeholder einbezieht, werden deren Erwartungen automatisch in die Berichterstattung berücksichtigt. Für kleinere NPOs kann es von Vorteil sein, den Soll-Ist-Vergleich der Kennzahlen anstelle über eine kostspielige Software selbständig auf der Basis einer Excel-Tabelle darzustellen (S. 117-120). Als *neunten und letzten Schritt gilt es den NPO-Kompass an die Strategie rückzukoppeln*. Der NPO-Kompass sollte an die im Implementierungsprozess gewonnenen Erfahrungen angepasst werden. Objekt dieser Rückkopplung können beispielsweise die zugrundeliegenden strategischen Ziele oder die Erhebung und Auswertung der definierten Kennzahlen sein (S. 121-123).

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Schlusskapitel werden die erarbeiteten Ergebnisse bezüglich der Beantwortung der Forschungsfrage sowie der weiteren Verwendung durch den Auftraggeber diskutiert. Darüber hinaus wird das gewählte Vorgehen kritisch reflektiert und auf entsprechende Limitationen hingewiesen. Abschliessend wird diskutiert, inwiefern die Ergebnisse für die breite Praxis relevant sind.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

«Welche strategischen Aktivitäten sollte der Verein Mofu-Rothenburg verfolgen, damit das Dorf Mofu seine gewünschte Entwicklung langfristig eigenständig erreichen kann?»

In dieser Hinsicht werden unter Anwendung eines auf den Non-Profit-Bereich angepassten Strategieentwicklungs-Modells folgende vier strategischen Aktivitäten vorgeschlagen:

- Nachfragegetriebene Wirtschaftsförderung
- Stärkung der Bürger-Staats-Beziehung
- Schaffung wirksamer Controlling Strukturen
- Förderung der Vernetzung

Diese Strategien thematisieren eine nicht abschliessende Auswahl an Gesichtspunkten, die für die Erreichung eines unabhängigen Lebens in Mofu betrachtet werden können. Aus der Perspektive des Vereins Mofu-Rothenburg ist die Schaffung zusätzlicher Einkommen ein besonders wichtiger Faktor. Dadurch können finanzielle Verpflichtungen kontinuierlich reduziert und damit eine wichtige Voraussetzung für den gewünschten Ausstieg aus der Zusammenarbeit mit Mofu geschaffen werden. Darüber hinaus ist es für die eigenständige Entwicklung von Mofu entscheidend, dass der Verein Mofu-Rothenburg im Sinne eines Fazilitators von aussen agiert und die Akteure innerhalb des vorhandenen Systems miteinander vernetzt. Allerdings gilt es zu bedenken, dass der Zugang des Vereins auf die lokalen Systeme unter anderem wegen geografischer und sprachlicher Hindernisse beschränkt ist.

Nebst den erarbeiteten Strategien, welche wichtige inhaltliche Anhaltspunkte liefern, besteht der Nutzen der vorliegenden Arbeit auch darin, dass der Verein Mofu-Rothenburg dazu aufgerufen wird, sich im Rahmen einer Projektgruppe ausführlich mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang kann diese Arbeit gewissermassen als Anschlag für die tatsächliche Strategieerarbeitung verstanden werden.

Bezüglich des Vorgehens orientiert sich diese Arbeit stark an einem wissenschaftlichen Handbuch für Nonprofit-Organisationen. Die Erarbeitung der Inhalte erfolgte jedoch nicht streng linear, sondern erforderte von Zeit zu Zeit einen Schritt zurück. Rückblickend lässt sich festhalten, dass sich die Umfeldanalyse noch stärker auf das Umfeld in Mofu hätte konzentrieren sollen und weniger auf jenes von Schweizer NPOs. Ausserdem erstrecken sich die durchgeführten Interviews über ein breites Spektrum

von Aspekten bezüglich der Entwicklungszusammenarbeit. Infolgedessen liefern die Interviewauswertungen Informationen, die zwar über die Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage hinausgehen, aber für den Verein Mofu-Rothenburg auf jeden Fall von Interesse sein können.

Was die Zuverlässigkeit der Ergebnisse anbelangt, gilt es auf einige methodisch bedingte Limitationen hinzuweisen. Erstens basieren die Resultate auf Daten, welche von dritter Seite mehrfach übersetzt und daher in ihrer Bedeutung verzerrt sein könnten. Hinzu kommt, dass die schriftliche Befragung der Bevölkerung von Mofu unter Abwesenheit des Interviewers stattfand. Das bedeutet, dass bei allfälligen Verständnisproblemen der Interviewees keine Rückfragen möglich waren, sondern eigene Annahmen getroffen werden mussten. Zweitens standen kaum wissenschaftliche Quellen über Mofu zur Verfügung. Daher verliess man sich im Kontext der Umfeldanalyse von Mofu auf die Einschätzung des Gemeindepräsidenten und holte keine konträren Ansichten ein. Insbesondere im Hinblick auf die politischen Stellungnahmen wäre eine Gegenstimme der Regierungspartei erforderlich gewesen, um ein umfassendes Bild der Sachlage zu erhalten. Drittens handelt es sich um eine qualitative Studie, wodurch keinerlei Ergebnisse statistisch signifikant bewiesen werden können. Viertens greift diese Arbeit Punkte wie beispielsweise die Markterschliessung von Ifakara auf, ohne sie entsprechend zu vertiefen. Aufgrund der geschilderten Bedeutung von Einkommenssteigerungen hätte man sich näher mit einer solchen Untersuchung befassen können. Für den Verein Mofu-Rothenburg könnte es sinnvoll sein, weiterführende Studien zur Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung von Mofu durchzuführen, um eine solide Wissensbasis für Projektvorhaben zur empfohlenen Wirtschaftsförderung zu erhalten. Im Weiteren wurden die Vereinsmitglieder, die ebenfalls zu den zentralen Anspruchsgruppen gehören, aus Zeitgründen nicht in diese Arbeit involviert. Diese sollten dann aber im Sinne der vorgeschlagenen Projektorganisation entsprechende Möglichkeiten erhalten, sich am effektiven Strategiebildungsprozess zu beteiligen. Aus diesem Grund stützen sich die erarbeiteten Strategien dieser Arbeit auf angenommene Inhalte zum Leitbild und sind dementsprechend kritisch zu hinterfragen.

Im Hinblick auf die praktische Relevanz der Ergebnisse zeigte das Interview mit dem Verein Njuba Kinderhilfe Uganda, dass kleine Vereine, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, früher oder später mit der Frage der nachhaltigen Wirkung ihres Handelns konfrontiert werden. Folglich bietet diese Arbeit wertvolle inhaltliche und prozessbezogene Informationen, welche auch anderen Organisationen von erheblichem Nutzen sein können. Auch wenn diese Arbeit keine allgemeingültigen Erkenntnisse liefert, lassen sich einige Denkansätze und Zusammenhänge durchaus in den Kontext anderer Entwicklungsprojekte übertragen.

Literaturverzeichnis

- Afrikanische Charta der Menschenrechte und der Rechte der Völker vom 27. Juni 1981. Organization of African Unity (OAU), CAB/LEG/67/3 rev. 5, 21 I.L.M. 58.
- Amnesty International (2018). *Tansania 2017/18*. Abgerufen am 02.01.2020 von <https://www.amnesty.de/jahresbericht/2018/tansania>
- Andersen, U. (2005). *Entwicklungsdefizite und mögliche Ursachen*. Abgerufen am 12.06.2020 von <https://www.bpb.de/izpb/9049/entwicklungsdefizite-und-moegliche-ursachen?p=2>
- Arndt, C., Farmer, W., Strzepek, K & Thurlow, J. (2012). Climate Change, Agriculture and Food Security in Tanzania. *Review of Development Economics, Vol. 16* (3), S. 378-393.
- Batliner, R., Felber, R., Günther, I. (2011). *A Primer on Results-Based Management. SECO Economic Cooperation and Development*. Abgerufen am 08.05.2020 von <https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/de/home/suche.html#primer%20on%20result-based%20management>
- Bauer, E., Sander, G. & Von Arx, S. (2010). *Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1994). *Riskante Freiheiten*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Buerkli, C. & Bürkler, P. (2019). Management-Modelle und Organisation von NPOs. In J. Krummenacher, C. Buerkli, P. Bürkler & A. Schnyder (Hrsg.). *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 86-105). Zürich: Seismo.
- Bürkler, P. & Buerkli, C. (2019). Strategische Führung, Wandel und Innovation. In J. Krummenacher, C. Buerkli, P. Bürkler & A. Schnyder (Hrsg.). *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 122-140). Zürich: Seismo.
- Burnside, C. & Dollar, D (2000). Aid, Policies, and Growth. *The American Economic Review, Vol 90* (4), S. 847-868.
- Gerster, R. (2015). *Almanach Entwicklungspolitik: Perspektiven der Entwicklungszusammenarbeit*. Luzern: Caritas.
- Gray, H. (2015). *The political economy of grand corruption in Tanzania*. African Affairs, Vol. 114, Issue 456, S. 382-403. doi: <https://doi.org/10.1093/afraf/adv017>
- Hauser, C. (2017). *Ordnung ohne Ort. Institutionen und Regionalökonomie im digitalen Zeitalter*. Zürich: NZZ Libro.

- HEKS (2011). *Implementation Concept. Development of rural communities (DevRC)*. Abgerufen am 19.05.2020 von https://en.heks.ch/sites/default/files/documents/2017-12/HEKS_Konzept_ELG_e.pdf
- Helmig, B., Lichtsteiner H., Gmür, M. (2010). *Der Dritte Sektor in der Schweiz. Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kenyan Wall Street (2017). *M-Pesa Retains Position as Tanzania's Leading Mobile Money Platform*. Abgerufen am 03.03.2020 von <https://kenyanwallstreet.com/mpesa-tanzanias-leading-mobile-money-platform-42-market-share/>
- Klingebiel, S. (2013). *Entwicklungszusammenarbeit: eine Einführung*. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Studies 73, doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2225926>.
- Klingebiel, S. (2019). Die Entwicklungszusammenarbeit der Zukunft. In H. Sangmeister & H. Wagner (Hrsg.). *Rahmenbedingungen und Eckpunkte von Entwicklungszusammenarbeit in der Zukunft* (S. 41-53). Baden-Baden: Nomos.
- Korten, D. (1990). *Getting to the 21st Century. Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford: Kumarian Press.
- Kuhn, B. (2005). *Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen*. Frankfurt: Campus
- Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)*. Abgerufen am 13.04.2020 von [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3136/$FILE/dis3136.pdf)
- Kromrey, H., Roose, J., Strübing, J. (2016). *Empirische Sozialforschung*. Konstanz und München: UVK.
- Krummenacher, J. (2019a). Einführung und Überblick. In J. Krummenacher, C. Buerkli, P. Bürkler & A. Schnyder (Hrsg.). *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 15-34). Zürich: Seismo.
- Krummenacher, J. (2019b). Trends und Herausforderungen. In J. Krummenacher, C. Buerkli, P. Bürkler & A. Schnyder (Hrsg.). *Management von Nonprofit-Organisationen. Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 266-280). Zürich: Seismo.

- Lenzen, M. (2001). *Die Rolle der NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit*. Abgerufen am 13.03.2020 von <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/36188>
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Lingner, T. (2015) *Wirtschaft. Angus Deaton: «Entwicklungshilfe ist zynisch»*. Abgerufen am 10.03.2020 von <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/angus-deaton-entwicklungshilfe-ist-zynisch>
- Lipp, U. & Will, H. (1998). *Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Lombriser, R. & Abplanalp P. (2015). *Strategisches Management. Visionen entwickeln – Erfolgspotenziale aufbauen – Strategien umsetzen*. Zürich: Versus.
- Mayer, H. (2008). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2004). *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Überreuter.
- Pennerstorfer, A. & Badelt, C. (2013). Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (S. 107-124). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pessa, J. (2018). *Turning Scars into Stars in the Knowledge-Based Economy: A Case of M-PESA Women Empowerment Initiative in Rural Tanzania*. Abgerufen am 03.03.2020 von <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4832&context=libphilprac>
- Salamon, L. & Anheier, H. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: IC-NPO-Revision 1*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Sander, G. und Bauer, E. (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.

- Schiek, D. (2014). Das schriftliche Interview in der qualitativen Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie, Vol. 43 (5)*, S. 379-395.
- Schneider, J., Minnig, C. und Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*, Oxford: Oxford University Press.
- Signer, D. (2018). *Entwicklungshilfe ist ein Auslaufmodell*. Abgerufen am 18.02.2020 von <https://www.nzz.ch/meinung/auslaufmodell-entwicklungszusammenarbeit-ld.1412317>
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde international.
- Swissfundraising und Stiftung Zewo (2019). *Spenden Report Schweiz*. Abgerufen am 30.12.2019 von https://www.zewo.ch/wp-content/uploads/2019/12/spendenreport_LR.pdf
- Theuvsen, L. (2012). Übersicht und Massnahmen zur Steigerung der Transparenz. In *Verbandsmanagement Institut (Hrsg.). Transparenz im Dritten Sektor, 38 (3)*, S. 6-13.
- Transparency International (ohne Datum). *Tanzania*. Abgerufen am 30.12.2019 von <https://www.transparency.org/country/TZA>
- United Nations (2015). *Millenniums-Entwicklungsziele. Bericht 2015*. Abgerufen am 15.02.2020 von https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie267_Millenniums_Entwicklungsziele_Bericht_2015.pdf
- United Nations (ohne Datum). *17 Goals to Transform Our World*. Abgerufen am 30.12.2019 von <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nations Conference on Trade and Development (ohne Datum). *UN recognition of Least Developed Countries (LDC)*. Abgerufen am 30.12.2019 von <https://unctad.org/en/Pages/ALDC/Least%20Developed%20Countries/UN-recognition-of-LDCs.aspx>
- United Nations Development Programme and Oxford Poverty and Human Development Initiative (2019). *Global Multidimensional Poverty Index 2019. Illuminating Inequalities*. Abgerufen am 09.06.2020 von http://hdr.undp.org/sites/default/files/mpi_2019_publication.pdf
- United Republic of Tanzania (2012). *National Report for the United Nations Conference on Sustainable Development, Rio+20*. Abgerufen am 05.01.2020 von <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/tanzania>

- United Republic of Tanzania (2016). *Tanzania Demographic and Health Survey and Malaria Indicator Survey 2015-2016*. Abgerufen am 07.01.2020 von <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR321/FR321.pdf>
- United Republic of Tanzania (2019). *Voluntary National Review (VNR)*. Abgerufen am 30.12.2019 von <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/tanzania>
- Unmüssig, B. (2016). *Zivilgesellschaft unter Druck*. Abgerufen am 30.12.2019 von <https://www.boell.de/de/2016/03/29/zivilgesellschaft-unter-druck>
- Verein Mofu-Rothenburg (ohne Datum). *Verein Mofu Rothenburg: Startseite*. Abgerufen am 16.12.2019 von <https://www.mofuhilfe.ch/>
- Vogel, H. & Verhallen, T. (1983). Qualitative Forschungsmethoden. *Interview und Analyse*, 10, S. 146-148
- Wagner, A. (2013). Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit. In S. Weber, M. Göhlich, A. Schröder, C. Fahrenwald & H. Macha (Hrsg.). *Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 332-340). Wiesbaden: Springer.
- Wikipedia (a). *Liste der Länder nach Bruttoinlandsprodukt pro Kopf*. Abgerufen am 07.01.2020 von https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Länder_nach_Bruttoinlandsprodukt_pro_Kopf
- Wikipedia (b). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 30.12.2019 von https://de.wikipedia.org/wiki/Ziele_für_nachhaltige_Entwicklung
- Witt, H. (2001). Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 2(1), Artikel 8.
- World Bank Group (2019). *Where we work. Tanzania. Overview*. Abgerufen am 02.01.2020 von <https://www.worldbank.org/en/country/tanzania/overview#1>
- Zauner, A. (2007). Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (S. 141-164). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Anhang

Anhang 1: Statuten des Vereins Mofu-Rothenburg



Statuten

1. Rechtsform, Sitz

Unter dem Namen *Mofu – Rothenburg* besteht mit Sitz in 6023 Rothenburg (Schweiz) ein Verein im Sinne von Art. 60 ff. ZGB.

2. Zweck

Hilfe, in Form von Sach- und Finanzmittel, gewährleisten für das Dorf Mofu in Tansania, insbesondere die Krankenstation, die Schule und Kirche.

Der Verein ist selbstlos tätig und verfolgt keine Erwerbszwecke.

3. Mittel

Primär durch Zuwendungen Dritter. Durch Vereinsbeschluss können auch Mitgliederbeiträge eingefordert werden.

Die Mittel des Vereins dürfen nur für den statutengemässen Zweck verwendet werden.

Der Mitgliederbeitrag wird von der GV festgelegt und in seiner Höhe bestimmt. Die Mitglieder haften für die Verbindlichkeit des Vereins nicht persönlich.

4. Geschäftsjahr

Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

5. Organisation

Der Verein besteht aus den folgenden drei Organen: (1) der Vereinsversammlung, (2) dem Vorstand und (3) der Revisionsstelle. Der Vorstand besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Er konstituiert sich selbst. Mit der Aufgabe der Revisionsstelle werden zwei natürliche Personen betraut.

Die Mitglieder des Vorstandes sowie der Revisionsstelle werden auf vier Jahre gewählt und sind wieder wählbar.

6. Beschlussfassung

Der Verein fasst seine Beschlüsse mit der absoluten Mehrheit der an der Vereinsversammlung anwesenden Mitglieder (Art. 67 abs. 2 ZGB). Der Vorstand beschliesst mit der absoluten Mehrheit seiner Mitglieder.

7. Aufgaben der Vereinsversammlung

Die Mitglieder befinden über den konkreten Einsatz der vorhandenen Mittel. Sie genehmigen den Jahresbericht sowie die Jahresrechnung.

Das durch den Vorstand vorgelegt Jahresprogramm wird diskutiert, bei Bedarf geändert und genehmigt.

Die Mitglieder bestimmen über die Gründung, die Auflösung sowie über die Statutenänderungen des Vereins.

8. Aufgaben des Vorstandes

Der Vorstand besorgt die Geschäftsleitung. Er bereitet die Vereinsversammlung vor, beruft sie ein und leitet sie. Er führt die Vereinsbeschlüsse aus und vertritt den Verein nach aussen.

9. Einberufung Vereinsversammlung

Die Einladung mit der Traktandenliste wird durch den Vorstand mindestens zehn Tage im Voraus schriftlich an die Mitglieder zugestellt.

10. Vertretungsbefugnis

Der Vorstand bezeichnet die zur Vertretung des Vereins befugten Personen.

11. Auflösung

Ein nach Auflösung des Vereins übrig bleibendes Restvermögen ist einer steuerbefreiten Institution mit ähnlichem Zweck zuzuwenden.

12. Inkrafttreten

Diese Statuten treten mit deren Genehmigung anlässlich der Vereinsversammlung vom 15. März 2011 in Kraft.

Anhang 2: Beispiel eines Projektantrages der Mofu Rothenburg Association

MOFU ROTHERNBURG ASSOCIATION

**PROJECT PROPOSAL FOR ELECTRICAL WIRING AND
FITTINGS TRAINING PROGRAMME**

LOCATION: MOFU VILLAGE

ASSOCIATION MEMBERS

- | | | |
|---------------------|---|-------------|
| 1. Gerhard Ngonyani | - | Chairperson |
| 2. Said Msigara | - | Secretary |
| 3. Annam Mehanja | - | Treasurer |
| 4. Sara Msambila | - | Member |
| 5. Prodius Ndemela | - | Member |
| 6. Reifred Magungu | - | Member |
| 7. Robert Lishela | - | Member |

Contents

Name of organization

1. Project Name
2. Background of the Project
3. Training period
4. Goal of the Project
5. Objectives of the Project Purpose
6. Targeted beneficiaries
7. Expected outcome of the training programme
8. Procedure of conduction of the course
9. Why funds are needed?
10. Course Budget
11. Some details of the budget head column.

PROJECT PROPOSAL

Name of Organization: Mofu Rothenburg Association

1. Name of the Project

Enhancing employability through vocational and skill development training among youth in Mofu Village, Kilombero District in Tanzania.

2. Background of the Project:

Mofu village is one of the villages in Kilombero valley, the families are mainly depending on farming and daily wages labor work. There has been no training centers to allow the youth to do skill work in the area. The poor families do not have power to encourage the youth to move further with their studies after completing standard seven and secondary education. They have to travel long distances to learn tailoring, hair dressing and beauty, carpentry and joinery, bricks laying construction and electrical wiring and fitting courses.

Mofu Rothenburg Association has turned it eyes for the development of people of Mofu Village. The association wants, slowly to establish training fields mentioned above. We have already established a training programme in tailoring in 2018 and now we look for funds support to launch the second program in electrical wiring and fittings.

3. Training Period

Initially the program is planned from February 2019 to July 2019 delivery by local technician. This period is thought to be realistic .

4. Goal of the Project

To enhance the employability of youths in Mofu village through vocational and skill training.

5. Objectives of the Project Purpose

- 5.1 To give electrical wiring and fillings skills to the youths
- 5.2 To provide support in working tools after they complete the training course.
- 5.3 To empower young people to believe in their dreams and enable them to get income that can support their households and families.
- 5.4 Foster a change in community attitudes whereby every youth is given opportunity to succeed.

6. Targeted Beneficiaries

The number of direct beneficiaries of the training programme each year would be 20 youths from the village of Mofu.

7. Expected outcome of the training programme

- 7.1 20 young people will participate in electrical wiring and fittings program and they will eventually engage in income generating activities following receipt of knowledge.
- 7.2 Beneficiaries will become self reliant and strongly resilient in addressing their challenges through new acquired skills and learning.
- 7.3 Beneficiaries will be able to use course completion certificates provided by Mofu-Rothenburg Association to add value to their curriculum vitae and enable wider carrier opportunities.

8. Procedure of conduction of the course.

- 8.1 Especially, youths, will learn the electrical wiring and fitting course. The Mofu Rothenburg association will coordinate the training center and one member of the association member will be appointed to take care of the day to day activities.
- 8.2 We will employ one or two qualified fund to train the youths.
- 8.3 Identifying any formally accredited vocational training institution that can work with and agree the programme
- 8.4 Build course structure, associated costs, criteria for completion and attaining certificates.
- 8.5 Plan budget
- 8.6 Help students get/ purchase some recommended materials and equipment for the course.
- 8.7 Monitor students capturing new skills and evaluate the success of the project to development and extend for the future.

9. Why funds are needed?

- 9.1 Most youths are unemployed and the rate is going up.
- 9.2 The average learning achievement among the youth does not satisfy the necessary skills to continue with further studies or self employment
- 9.3 Career support and advice is lacking in schools. Students are often not aware of vocational learning opportunities and they believe that if they have failed in the normal education system they have fewer or nor options for employment.
- 9.4 Youth who lost hope end up in loitering, becoming irresponsible in the community and often find themselves engaging in misconduct of all kinds like alcoholism, drug addictions, gambling, prostitutions, robbery etc.

So Mofu Rothenburg association think if we enable them acquire skills, we can prevent them from all these habits.

10. Course Budget

Course name: Electrical wiring and fittings.
Course period: Six months

QUESTIONS ASKED BY SVEN

Question One.

How is the economic situation in Mofu?

The economic situation of the people in Mofu is much depending in agriculture sector. Mofu's major source of employment and livelihood primarily depends on the agriculture sector. The Statistics shows that 75% of the village's population is dependent or working on agriculture. These mostly planted crops in the village include rice, corn, vegetables and root crops. The remaining 25% of the villagers employed themselves in livestock keeping, fishing, small business and some few government employed workers.

Question Two

Do all people find work?

Most of the people have been employed themselves by participating in agriculture, livestock keeping, fishing, small business and some few government employed workers. So in general majority of the people have something to do to make their living.

Question Three

Which jobs create income?

The jobs which create income to the people of Mofu are agriculture, livestock keeping (traditional), fishing, small business and government employed workers in sectors such as agriculture, education, health and administration.

Question Four

How is the prosperity development?

Compared to ten years ago, there is some development improvement in various sectors such as healthy, education, housing, infrastructure (roads), transportation, business, sanitation and some small rice processing industries but there is no electricity although the number of people who are using solar power is continuing to grow year after year.

Question Five

We hear differently about repressions against the opposition. What is the political situation in Mofu?

Since the Magufuli's government came into power in 2015 the opposition parties have been repressed so much. Some of the opposition leaders have been detained and sent to prison especially the members of the main opposition party that is Chadema.

In 2017 there was an assassination attempt of the Member of Parliament from Singida Constituency in the broad daylight in Dodoma the Tanzanian capital city during the break time while in parliamentary session and until now he is living in Belgium for the fear of his life, his name is Tundu Lissu.

Some people who are vocal of criticizing the president have been abducted and disappeared and so all in all the political situation of the opposition party is not good at all.

And for Mofu the situation is the same, myself I was arrested twice just for the order of the District commissioner and the regional commissioner for the offences which I have never committed, luckily I was able to get away from the offences which they were trying to implicate on me.

But also we are not treated the same as those from the ruling party. We are being segregated from municipal to the regional level. Even in the issues of the development we are not given the same treatment as those from the ruling party simply because we are from the opposition. If I need to be safe I have to be silent, praising the president or join the ruling party these are my options.

Question Six.

How does the governance in Mofu work?

The governance in Mofu works through two organs which are

1. The village government
2. The Ward Committee

The Village government is headed by the Village Chairperson who is assisted by twenty four (24) members whom together comprise the village government. The secretary of the village government is known as the Village executive officer who is employed by the District Council.

All the decision of the village is being done by the village government. But all the important decision before come into practice the village government is supposed to present it to the village Assembly which is the gathering of all bodied people in the village. And this is the supreme body of the village which makes the decision of the village in general.

The **Ward Committee** is headed by the Councilor who is assisted by the village chairpersons of all villages within the Ward; in case of Mofu Ward we have five villages. The secretary of the committee is *Ward Executive Committee* who is assisted by the Ward Health officer, Agriculture Health Officer, Education officer and the heads of primary and secondary schools within the ward. The Ward Committee is acting as a coordinator between the villages and the District council.

Question Seven

What role does corruption play?

Corruption is a common problem in Tanzania and so you cannot exclude Mofu. In the village is seen in the issues of politics especially during the campaign and also government services especially those offered by the Village executive officers and ward executive officers, but in the Ward Tribunal where land matters are decided when there is land dispute between the parties. So in some situation corruption has some role to play in the decision making.

Question Eight

What about the infrastructure in Mofu?

In terms of **physical infrastructure**, we have roads connecting to the villages and other wards such as Mbingu Ward and Namwawala Ward but all those are seasonal roads they are able to be used during the dry season but during the rainy season especially in April, May and June is very difficult though the government is repairing them year after year especially during the dry season.

In terms of **social Infrastructure**, we have six primary schools, one dispensary (gvt) and two private dispensaries, one secondary school, churches, mosques, playgrounds and village offices to mention the few.

Question Nine.

How do you feel the global warming in Mofu?

The effect of global warming is seen in the village in the issues of prolonged rainy season and prolonged dry season. For the villagers this is associated with cutting of forest and uncontrolled pastoralist which has resulted to disappearance of fauna flora and destruction of ecosystem.

Question Ten

Do men in Mofu take a privileged social role?

No, here in Mofu men and women are treated equally.

Prepared by

Reinfred Simon Magungu

Mofu Ward Councilor (2015-2020)

Tell. +255 652 187 863

Anhang 4: Interviewleitfaden (blanko)

Interviewleitfaden

Gespräch vom Datum, Uhrzeit, Name, Funktion / Tätigkeit, Organisation

a. Strategisches Management

1. Was ist das übergeordnete Ziel Ihrer Organisation?
2. Wie haben Sie dieses Ziel erarbeitet?
3. Wie haben Ihre Stakeholder bei der Zielformulierung mitgewirkt?
4. Wie messen Sie die Zielerreichung?
5. Wie laufen die Projekte der Entwicklungszusammenarbeit bei Ihrer Organisation ab?
6. Welche Kriterien müssen für eine Projektbewilligung erfüllt sein?
7. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Drittunterstützung in ein Drittweltland nicht mehr notwendig ist?

b. Controlling

8. Wie plausibilisieren Sie die Projektkosten?
9. Wie kontrollieren und evaluieren Sie Ihre Projekte?
10. Wie schaffen Sie Transparenz gegenüber der Bevölkerung im Partnerland?
11. Wie schaffen Sie Transparenz gegenüber den Spendenden?
12. Wie kommunizieren Sie mit der Öffentlichkeit und Spendenden

c. Finanzierung

13. Wie werden Ihre Programme und Projekte finanziert?
14. Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine nachhaltige Programmfinanzierung aus?
15. Inwiefern sehen Sie die Bürger-Staats-Beziehung im Partnerland durch NPOs gestört?
16. Inwiefern ist die begünstigte Bevölkerung an der Finanzierung mitverantwortlich?
17. Wie können einkommensschaffende Aktivitäten in der begünstigten Bevölkerung aufgebaut werden?

18. Welchem Akteur sollte die Verantwortung für die Eintreibung der Finanzmittel übertragen werden?

Weitere Grundlagen

19. Weiteres?

Anhang 5: Transkripte zu den Leitfadeninterviews

Transkript Nr. 1

Gespräch vom 24.3.2020, 16:30 Uhr

Interviewee: Markus Brun (MB), Leiter Bereich Internationale Zusammenarbeit, Fastenopfer

Interviewer: Sven Portmann (SP)

1 SP: Guten Tag Herr Brun. Also wie gesagt, ich schreibe im Moment meine Bachelorarbeit an der
2 Hochschule für Wirtschaft. Mein Auftraggeber ist ein Verein aus Rothenburg, welcher ein Dorf in
3 Tansania unterstützt. Und zwar läuft dies im Moment über Projekte, welche vor Ort bei einem lokalen
4 Verein eingegeben werden. Dieser prüft sie und gibt sie dann nach Rothenburg weiter. Und dann
5 leistet der Verein eine finanzielle Unterstützung dieser Projekte. Und der Vorstand geht einmal im
6 Jahr in dieses Dorf, um den Fortschritt zu besprechen. Und jetzt ist es mein Auftrag diese Hilfe zur
7 Selbsthilfe etwas zu konkretisieren. Also die Grundlagen zu schaffen, damit das Dorf auch ohne Ent-
8 wicklungshilfe existieren kann. Und jetzt ist eigentlich mein konkreter Auftrag, ein Strategieprozess in
9 die Wege zu leiten, ehm, mit den wichtigsten Anspruchsgruppen, also das heisst mit dem Verein
10 selber, mit den Spendern, mit den Leuten vor Ort mache ich eine Befragung und auch mit NPOs, wel-
11 che sich gut auskennen. Und zum anderen werde ich auch das Controlling, welches auf diese Distanz
12 etwas schwierig ist, was man da verbessern kann. Und auch die Finanzierung, eine schrittweise Ein-
13 bindung der Bevölkerung vor Ort in die Finanzierungspflicht. Das ist so in groben Zügen, was ich
14 mache.

15 MB: Das ist gut, ich habe das mal ein bisschen durchgelesen. Ist jetzt auch schon wieder 3 Wochen
16 her (lacht). Aber ich finde, sie haben das gut aufgezoogen. Sie haben auch gute Literaturlauswahl, da
17 habe ich also schon anderes gesehen, also das habe ich recht gut gefunden. Und wenn ich Ihnen da
18 irgendwas helfen kann ist super. Also Sie können mich fragen was Sie wollen.

19 SP: Ja gerne. Vielleicht noch ein paar Worte zu Ihnen.

20 MB: Gut, eh Markus Brun. Ich bin da Leiter Internationale Zusammenarbeit, also was mit dem Aus-
21 land zu tun hat, und stellvertretender Geschäftsführer. Ich bin seit 25 Jahren hier

22 SP: Ah wow.

23 MB: In verschiedenen Funktionen. Afrika war ich oft, jetzt gerade vom Senegal gekommen.

24 SP: Gut, dann würde ich gerne eigentlich ein bisschen bei der Strategie beginnen. Was ist beim Fas-
25 tenopfer so das übergeordnete Ziel in Bezug auf die Auslandsarbeit?

26 MB: Also gut, es ist im Prinzip so, dass von der Dokumentationshierarchie her gibt es Stiftungsstatu-
27 ten. Die Stiftungsstatuten wurden im 1964 gemacht, ist auch schon lange her, und dann im 2015 ange-
28 passt worden. Aber im Prinzip bei einer Stiftung können Sie ja nicht viel verändern. Da können Sie
29 nachlesen, also die Arbeit der Kirche und Projekte von Entwicklungsorganisationen zu Gunsten wirt-
30 schaftlich und sozial benachteiligter Menschen weltweit, mit Schwergewicht in Afrika, Asien und
31 Lateinamerika. Das ist sehr allgemein formuliert. Das ist in Bezug auf das Ausland der Hauptzweck.
32 Dann gibt es noch zwei andere Zwecke, welche für die Stiftung gleichbedeutend sind. Mittel bereitzu-
33 stellen, um in Zusammenarbeit mit der Bischofskonferenz und den staatskirchenrechtlichen Organisa-
34 tionen pastorale Projekte für die Arbeit der Kirche in der Schweiz zu unterstützen. Das ist in Zwischen
35 nur noch ein sehr unbedeutender Teil, finanziell gesehen. Aber es steht im Stiftungsstatut. Und das
36 Dritte, sich an der entwicklungspolitischen Meinungs- und Entscheidungsbildung zu beteiligen. Also
37 das ist quasi Lobbyarbeit, sagt man wohl heutzutage. Also einfach aus der Überlegung raus, dass bei
38 Organisationen von unserer Grösse, Gelder sammeln, Mittel zur Verfügung stellen und vernünftige
39 Projekte zu machen ist wichtig. Aber es war auch von Anfang an wichtig, die Rahmenbedingungen
40 und auch die politischen Rahmenbedingungen auch beeinflusst. So steht es im Stiftungsstatut. Und
41 dann haben wir irgendeinmal ein Leitbild gemacht. Das habe ich jetzt vergessen auszudrucken, das
42 finden Sie im Internet. Das münzt sich dann jeweils in konkrete Strategiedokumente ab. Die Aktuellen
43 sind jetzt 2017 bis 2022 gemacht worden. Hat man aus verschiedenen Gründen auf 2024 verlängert
44 und ein bisschen angepasst, nach dem man nach zweieinhalb Jahren ein Midterm-Review gemacht hat.
45 Nach ein paar Anpassungen hat man gefunden, okay, das kann man noch etwas länger so belassen.
46 Und dann steht dann auf acht Seiten was zur ganzen Organisation das Wesentliche drin. Das wird
47 dann halt in den einzelnen Bereichen noch etwas konkreter. Also eben nochmals von der Hierarchie,
48 Statut, Leitbild und dann Strategien.

49 SP: Okay, und habt ihr euch auch konkrete Ziele gesetzt? Beispielsweise setzt ja die UNO mit einer
50 absoluten Armutsgrenze von USD 1,25 pro Tag konkrete Vorgaben.

51 MB: Im Prinzip kann man ja alles machen in der Entwicklungszusammenarbeit. Kernthema bei uns ist
52 Recht auf Nahrung. Gut, das ist ja immer noch riesig breit, oder. Das geht ja über Permakulturen über
53 Saatgutsverbesserungen bis zu UNO Deklaration über person rights. Das deckt also immer recht viel
54 ab, aber Ernährungssicherheit muss im Zentrum stehen. Und dann gibt es zwei Transversalthemen.
55 Gender, das ist essenziell, dass man das bearbeitet. Auf der anderen Seite die Rahmenbedingungsfrage
56 und wo aus katholischer Sicher die Idee der eigenen Umkehrung ein Stück Weise in der Bevölkerung,
57 Systemwandel ist auch ein thematischer Schwerpunkt. Also nicht, dass da jeder Bauer in Tansania den
58 ganzen Tag über Systemwandel nachdenken muss.

59 SP: Darf ich fragen, haben bei der Zielformulierung auch gewisse Stakeholder mitgewirkt?

60 MB: Also im Leitbild grundsätzlich, das ist aber schon lange her, glaube ich ehrlich gesagt, dass die
61 Zielbevölkerung mitgemacht hat. Hingegen für die Strategie, da gibt es 14 Landesprogramme, wo wir
62 tätig sind. Und dann noch so internationale Programme, das sind mehr so politische Programme. Und
63 dann gibt es für jedes Land ein Einzeldokument, welches die Landesstrategie festhält, das ist immer
64 mit betroffenen Partnerorganisation diskutiert worden. Wir haben in jedem Land eine Koordination.
65 Das ist in unserem Fall über ein Mandatsverhältnis angestellte NGO oder manchmal ist es eine kleine
66 Bude. Und die organisieren die Partnerbetreuung vor Ort. Und die sind auch in die Gesamtstrategie,
67 also nicht nur auf Ebene Landesprogramme, sondern unser grosses Strategiedokument. Von dem her
68 sind dies recht partizipative Prozesse gewesen. Und auf der Seite Schweiz hatte es natürlich auch Sta-
69 keholder mit dabei. Das kann man natürlich immer noch besser machen. Natürlich unsere Entschei-
70 dungsgremien, also der Stiftungsrat und so, die DEZA wurde einbezogen, schliesslich erhalten wir
71 auch rund 28% unserer Gelder von der DEZA, und ehm, verschiedene Akademia, die Uni Bern mit
72 ihrem Entwicklungsinstitut war dabei. Was wir auch noch hätten tun können, wäre eine grosse Ver-
73 nehmlassung bei Kirchengemeinden und so.

74 SP: Also, irgendwo muss man auch eine Grenze ziehen, oder?

75 MB: Ja, genau, da braucht es eine Grenze. Sinnvoll ist es, gerade wenn man will, dass es vor Ort etwas
76 bringt, ist es wichtig, mit den Leuten vor Ort in Kontakt zu bleiben. Auch im Rahmen von Monitoring,
77 die Indikatoren hat man mit so Workshops mit den Partnerorganisationen gemeinsam besprochen. Die
78 haben wir nicht selber vorgegeben.

79 SP: Monitoring ist ein gutes Stichwort. Wie kann man jetzt beispielsweise ihr Ziel, Recht auf Nah-
80 rung, messen?

81 MB: (lacht) Also Recht auf Nahrung ist wirklich die oberste Flughöhe. Und nachher in den einzelnen
82 Landesprogrammen ist es nachher viel detaillierter. Wir habe so ein Theorem of Change, wo irgend-
83 wie partizipativ gemacht wurde mit einer Umfeldanalyse, (...), zum Beispiel 3000 Familien haben eine
84 ausreichende Ernährung. Was ist denn eine ausreichende Ernährung? Das ist wieder von Ort zu Ort
85 verschieden. Da gibt es so Indizes und so weiter. Das ist von Programm zu Programm relativ ver-
86 schieden. Dann müssen wir, weil wir vom Bund Geld erhalten, auch gegenüber den Indikatoren vom
87 Bund, welche sich an die SDG anlehnen, rapportieren. Für uns ist also die Herausforderung, Indikato-
88 ren zu definieren, welche für die Zielbevölkerung Sinn machen, aber auch kompatibel ist mit jenen
89 Vorgaben vom Bund. Das ist sehr arbeitsaufwändig.

90 SP: Wenn, ihr das jetzt im Kontext von dem Verein machen könnt, was wären sinnvolle Ziele? Wie
91 könnte man das im Dorf konkret messen?

92 MB: Es kommt drauf an, was man konkret macht. Macht ihr Einkommensförderung?

93 SP: Ja, das ist sicher ein zentraler Pfeiler.

94 MB: Es kommt wirklich drauf an, was der effektive Bedarf ist und wo man auch einen Beitrag leisten
95 kann. Und dann muss man die Ziele möglichst einfach formulieren, so im Sinn von, wir wollen, dass
96 50 Personen 100 Kilo Tomaten produzieren. Und dann muss man qualitative oder quantitative Indika-
97 toren definieren. Gut, im Kontext von solch einem kleinen Verein müssen Aufwand und Ertrag in
98 einem guten Verhältnis bleiben. Wichtig ist, dass man den Spendenden dann berichten kann, was es
99 genau gebracht hat. Dort ist die Herausforderung, etwas Kurzfristiges zu bieten, zum Beispiel, dass
100 100 Kilo Kartoffeln geerntet wurden. Das ist manchmal lächerlich, aber die Spender haben das gerne.
101 Langfristig muss man dann einigermaßen wissenschaftlich beweisen, dank dem, konnten so viele
102 Leute über so und so viel Zeit seine Ernährung verbessern und sind in eine unabhängige Situation
103 gekommen.

104 SP: Wie erhebt ihr diese Daten? Durch Befragungen?

105 MB: Es kommt ganz auf den Indikator drauf an. Aber ja, Befragung sind so das Normale. Wir sind
106 jetzt gerade dran, einfache quantitative Daten digital zu erheben. Bei qualitativen Daten ist dies viel
107 schwieriger. Und dann macht man auch Evaluationen. Jetzt haben wir gerade in drei Ländern gleich-
108 zeitig eine vergleichende Impact-Evaluation gemacht. Bevor man misst, ist es wirklich wichtig, sich
109 im Klaren zu sein, was will man wirklich wie verbessern. Welcher Unterschied ist in dieser Zeit realis-
110 tisch.

111 SP: Okay. Habt ihr eigentlich eigene Projekte oder unterstützt ihr jene der Partnerorganisationen?

112 MB: Wir unterstützen Partnerorganisationen, welche Projekte haben. Wir implementieren nirgends
113 direkt. Sondern, unsere Partnerorganisationen sind entweder NGOs oder sonst zivilgesellschaftlich
114 organisierte Organisationen. Die müssen entsprechende Voraussetzungen, juristische Verfasstheit,
115 Governanz und so weiter haben. Und die machen Projekte, wir begleiten sie nur dabei. Wir haben
116 auch kein Personal vor Ort. Deshalb haben wir die Koordination in einem Mandatsverhältnis ange-
117 stellt. Das sind Einheimische.

118 SP: Sie haben gerade ein paar Voraussetzungen angesprochen, welche erfüllt sein müssen, Gover-
119 nance und so weiter. Was sind so Kriterien für Projekte?

120 MB: Das sind riesige Listen (lacht).

121 SP: Und davon sind wirklich essenziell?

122 MB: Das hat sich über die letzten 25 Jahre natürlich extrem verändert. Die Drittorganisation muss
123 sicher zu einem Thema arbeiten, welches wir auch abdecken. Die meisten Partnerorganisationen kennt
124 man irgendwie schon, oder durch andere, vielfach gibt es so Netzwerke in einem Land. Gut, dann gibt
125 es objektive und subjektive Kriterien. Gut, dann muss eine Organisation sicher juristisch korrekt sein,
126 nur schon wegen der Finanzkontrolle. Dann in der Governanz-Struktur, Zusammensetzung, Vorstand,
127 Generalversammlung und so weiter muss alles klar sein. Dann schauen wir auch, dass die Beteiligung
128 von Männern und Frauen in den Leitungsfunktionen einigermaßen ausgeglichen ist. Schliesslich muss
129 effektiv auch Kompetenz vorhanden sein. Je nach dem, was für das Projekt erforderlich ist.

130 SP: Okay, ehm, und sind dann das so wie Leistungsaufträge oder wie läuft dies ab?

131 MB: Nein. Wir erhalten einen Projektantrag. Dann sagen wir, okay, das finden wir gut, das nicht gut,
132 hier müsste man vielleicht noch etwas verbessern. Diesbezüglich haben wir eine Vorlage, welche fest-
133 hält, das Ziel ist das und das, wir messen so und so, wir machen das und das, das kostet so und so viel.
134 Dann gibt es ein Vertrag, wo nebst Anti-Korruption und sexueller Ausbeutung, beinhaltet, Ziele, wel-
135 che erreicht werden sollen und Finanzen, welche wir zur Verfügung stellen.

136 SP: Okay, das ist gut. Dann vielleicht noch, wenn man sich aus deinem Drittweltland zurückziehen
137 möchte. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Dort in einem Drittweltland nicht
138 mehr auf Hilfe von Dritten angewiesen ist?

139 MB: Gut, das ist natürlich ein Grundproblem. Wie kann man Projekte nachhaltig machen, das ist die
140 Frage. Wir versuchen, schon am Anfang zu schauen, dass die Ziele nicht von uns kommen, sondern
141 von der Zielbevölkerung, das ist extrem wichtig. Und die Leute so zu befähigen, dass sie ihr Leben
142 langfristig selber in die Hand nehmen können. Wenn sie etwas machen im Bereich Produktion und
143 Vermarktung, gibt es natürlich schon Methoden und Geschäftsmodelle, dass das nachher selbsttragend
144 wird. Wenn Sie hingegen etwas machen im Bereich Verteidigung von Menschenrechten oder Bildung
145 werden sie kaum je eine Unabhängigkeit erzielen können. Ausser das Land hat plötzlich genug Geld,
146 das finden Sie in middle-income-countries wie Brasilien, Kolumbien oder Südafrika beispielsweise.
147 Es kommt wirklich extrem auf das Projekt an. Man muss alles daransetzen, dass zum Beispiel Bäue-
148 rinnen und Bauern zur Selbstständigkeit zu bringen. Entweder dass sie mindestens für das eigene
149 Überleben genug Nahrung produzieren können oder vielleicht macht man auch etwas für die Vermark-
150 tung.

151 SP: Also verstehe ich das richtig, dass für Sie die Basis genügend Einkommen für Essen ist?

152 MB: Ja, das ist mal die Basis, aber es kommt darauf an, was sie als NPO für eine Vision haben.

153 SP: Und wenn man noch keine Vision hat, was würden Sie reinnehmen?

154 MB: Wie man zu einer Vision kommt?

155 SP: Nein, das ist mir klar, wie dieser organisationspolitische Prozess abläuft, und dass es da kein richtig und kein falsch gibt.

156

157 MB: Also gut, ich glaube im Fall von so einem Dorf, wissen die Leute vor Ort schon einigermaßen
158 was sie wollen. Wenn man mal die Leute fragt, mit ihnen spricht, ist das schon mal ein wesentlicher
159 Schritt.

160 SP: Super, eine solche Befragung habe ich auch gestartet.

161 MB: Das ist schon mal gut, wirklich. Was auch sinnvoll ist, im Sinne einer seriösen Umfeldanalyse
162 Möglichkeiten von Aktivitäten zu suchen. Man muss sich schon sehr gut überlegen, was so der erste
163 Schritt sein könnte.

164 SP: Danke. Dieser Ansatz bringt uns sicher weiter.

165 MB: Wenn man selber das Gefühl hat, man wisse was für die Leute gut ist, da können sie tausende
166 Projekte anschauen, nach 5 Jahren ist das eine Ruine.

167 SP: Gut, dann möchte ich gerne ein bisschen ins Controlling übergehen. Sie haben vorhin gesagt, es
168 gibt einen Projektvorschlag, wo man unter anderem die Kosten plausibilisiert. Wie machen Sie das?
169 Schliesslich ist es ja oft ein anderes Preisniveau.

170 MB: Genau, es ist nicht einfach. Gerade weil Korruption auch immer ein Problem ist. Wir haben eine
171 komfortable Situation, weil wir eine lokale Koordination vor Ort haben, die kennen die Kosten
172 ziemlich genau, auch wenn es je nach Land etwas variiert. Die können auch gut beurteilen, was ist
173 ungefähr ein vernünftiges Einkommen und so weiter. Ich glaube es ist wichtig, dass man eine vertrau-
174 enswürdige Quelle vor Ort hat. Dann kann man zur Kostenplausibilisierung auch alle möglichen Wa-
175 renkörbe im Internet ansehen. Allerdings ist statistisches Material aus Afrika nur mässig vertrauens-
176 würdig.

177 SP: Und so ein bisschen das Projekt-Controlling selber, gerade in Afrika, wo Belege eine geringe Aus-
178 sagekraft haben. Wie kann man die Projekte ohne Personal vor Ort kontrollieren?

179 MB: Ja, genau mit Belegen in Afrika muss man vorsichtig sein. Auf der einen Seite ist es eine Frage
180 der Organisationsentwicklung vor Ort. Diese Organisation, mit welcher Sie zusammenarbeiten, müs-
181 sen Sie irgendwie befähigen, dass sie ein Verständnis dafür haben, das kann lange dauern, was sind
182 Kosten, weshalb ist Kostentransparenz wichtig, wie belegt man Kosten, aus Transparenz- und Kon-
183 trollgründen. Diesbezüglich schicken wir so böse Auditoren vorbei. Also es ist möglich. Aber es
184 braucht dafür wirklich eine einigermaßen stabile Organisation. Je stabiler eine Organisation ist, desto
185 teurer wird sie.

186 SP: Okay, wenn man es jetzt auf die Spitze treibt, mit Transparenz vor Ort, könnte man ja auch zum
187 Beispiel eine Tafel aufstellen, wo die Projektdetails für alle einsehbar auflistet.

188 MB: Das ist nicht sinnlos.

189 SP: Ist es optimal?

190 MB: Primär transparent muss es sein für die Mitglieder vom Verein. Da gibt es verschiedene Mög-
191 lichkeiten, wie man das machen kann. Da kann so eine Tafel sinnvoll sein oder auch ein Jahresbericht
192 oder so. Ich glaube es ist eine gute Idee, das öffentlich zu machen, und zu erklären, woher das Geld
193 kommt. Allerdings kann es für die Organisation auch zur Bedrohung werden, wenn man merkt, da ist
194 ja wahnsinnig viel Geld vorhanden. Übeltäter gibt es leider überall. Es ist die Frage, wie aggressiv
195 man informieren will. Aber gerade, wenn die Organisation einen guten Stand in der Bevölkerung hat,
196 ist dies eine sinnvolle Massnahme.

197 SP: Mhm, okay. Nebst Transparenz im Partnerland muss man ja auch gegenüber dem Spender im
198 Inland Rechenschaft abliefern. Wie macht ihr das? Wie kommuniziert ihr mit euren Spendern?

199 MB: Grundsätzlich sind wir als Organisation mit Bundesgeldern sowieso verpflichtet, die Buchlegung
200 nach gewissen Standards zu machen. Diese Berichte veröffentlichen wir alle im Internet. Es ist aber
201 halt nicht wirklich das, was den Einzelspender interessiert.

202 SP: (lacht) ja, ja.

203 MB: Wir können natürlich auch nicht alles auf Einzelprojekte runterbrechen. Es gibt verschieden Ar-
204 ten von Spendern, Privatspender, welche für ein bestimmtes Projekt spenden, da senden wir einen
205 entsprechenden Bericht zu. Kirchengemeinden interessiert es nicht so wahnsinnig gross, da reicht ein

206 zweiseitiger Bericht mit Budget- und Ausgabenvergleich. Hingegeben mit Geldern zum Beispiel der
207 Stadt Zürich belegen wir jede zehn Franken der Budgetüberschreitung. Das ist natürlich ein grosser
208 Aufwand.

209 SP: Und über welche Medien versendet ihr diese Berichte? Irgendwie online über Social Media,
210 Website, E-Mail, Brief usw.?

211 MB: Der grösste Teil verläuft über Korrespondenz-Basis mit den Spendeorganisationen. Im Internet
212 haben wir einfach Projektlisten von allen Projekten, aber ohne Abrechnung. Auf Social Media machen
213 wir diesbezüglich gar nichts.

214 SP: Ist dies nicht ein Hemmnis, um potentielle Neuspender zu finden?

215 MB: Ja, dann finden sie vor allem ein Jahresbericht auf sehr aggregierter Ebene und die Projektkosten.
216 Aber wenn sich natürlich jemand konkret interessiert geben wir schon detailliert Auskunft.

217 SP: Gut, jetzt würde ich gerne noch ein bisschen über die Finanzierung reden. Eben, unter dem As-
218 pekt, dass man langfristig die Finanzierungsanteile umkehren kann. Damit man sich irgendeinmal
219 auch zurückziehen kann. Darum ja, wie werden eure Projekte finanziert?

220 MB: Das steht detailliert im Jahresbericht, etwa 28% Deza, 10% weitere Institutionen, dann ein wich-
221 tiger Teil sind effektiv Privatspender, Gönner und sowieso. Auf der anderen Seite Pfarreien, sicher
222 etwa 50% der Kirche. Also wir haben nur Gelder aus der Schweiz und von Liechtenstein.

223 SP: Und was zeichnet für Sie eine nachhaltige Projektfinanzierung aus?

224 MB: Gut, ich meine eine diversifizierte Donors sind sinnvoll. Das ist immer gut. Ich meine es ist auch
225 eine Frage von Aufwand und Ertrag. Wenn du viel von Kantonen und Städten Gelder beziehst, die
226 haben ja die Fonds, aber die haben extrem hohe Anforderungen. Das heisst, es ist auch teures Geld.
227 Daher finde ich es gut, dass Sie in Ihrem Verein so eine Art Unterstützungsverein haben, welche Ver-
228 trauen haben.

229 SP: Gut, das betrifft jetzt die Nachhaltigkeit in dem Sinne, dass man die Gelder immer wieder erhält.
230 Was meinen Sie zur Nachhaltigkeit, dass das Projekt XY irgendeinmal von den Begünstigten selber
231 finanziert werden kann?

232 MB: Also ich glaube dort besteht die Kunst, dass man schaut je nach Ziel. Bei Human Rights Policies
233 Organisations, ist es quasi chancenlos. Hingegen, wenn sie eine Vermarktung haben, wir machen jetzt

234 zum Beispiel viel so Spargruppen, wo die Leute selber sparen. Nach etwa sieben oder acht Jahren sind
235 sie draussen und independent. Das Ziel ist der Begleitungsprozess, wie kann man transparent Geld
236 sammeln, wie kann man miteinander beschliessen, wem geben wir einen Kredit mit welchen Rückzah-
237 lungsmodalitäten. Sie soweit zu bringen, dass sie so weit sind. Also das funktioniert. Dann gibt es
238 andere Sache, die sind echt schwierig. Ich glaube auch, die Vermarktung hängt von einer anständigen
239 Marktpotentialanalyse ab.

240 SP: Also Marktpotential im Sinne von was sind income generating activities?

241 MB: Genau, was möglich ist oder riesige Verschuldung. Dass sicher niemand irgendetwas anbauen
242 geht, was niemand kauft. Oder was sehr abhängig ist von Weltmarktpreisen, welche stark schwanken.
243 Und auch, dass man nicht nur etwas anbaut, falls es Schwierigkeiten bei der Ernte gibt.

244 SP: Ja, ja, gut. Also der Markt ist also wichtig.

245 MB: Genau, der lokale Markt, in Ihrem Fall spielt ja der Export keine Rolle, der lokale Markt muss
246 das irgendwie nachfragen. Und es muss eine gewisse Sicherheit geben, dass man nicht nur auf einem
247 Produkt ist und welches dies Leute auch zahlen können.

248 SP: Okay, ehm, im Moment läuft ja die Finanzierung wie bei Ihnen auch von der Schweiz aus. Inwie-
249 fern sehen Sie dabei die Bürger-Staats-Beziehung gestört? Wenn ja unser Verein sich eventuell mehr
250 um einen Bürger kümmert als sein Staat.

251 MB: Das ist natürlich wieder ein Grundsatzproblem, das ist klar. Viele dieser Staaten im Süden, sind
252 nach wie vor von irgendwelchen halbkorrupten Regimes regiert. Natürlich ist es schon ein Risiko,
253 wenn man quasi diese Supportfinanzierungen macht, am Staat vorbei, setzt man sich politisch einem
254 Risiko aus, dass die ihn verjagen könnten. Daher versuchen wir über unsere Programme, die Leute
255 dazu zu ermächtigen, die ihnen staatlich garantierten Rechte einzufordern. Diesbezüglich finanzieren
256 wir Ausbildungen und Schulungen durch. Es gibt aber Staaten, wo das nicht gut funktioniert.

257 SP: Genau, weil eben, der Staat ist ja vielleicht auch noch nicht soweit, es bräuchte auch eine Staaten-
258 bildung?

259 MB: Da gibt es einen grossen Unterschied zwischen Asien und vielen afrikanischen Ländern. Ob jetzt
260 1960 oder 1822 unabhängig geworden, das stellt einen recht grossen Unterschied dar. Ich finde es ist
261 eine philosophisch sinnvolle Frage, aber bei kleinen Projekten ist es auch legitim, Pflasterlipolitik zu
262 machen, damit es den Leuten schon mal ein bisschen besser geht.

263 SP: Also was so ein bisschen meine Frage dahinter ist, es läuft ja jetzt über einen Verein vor Ort und
264 nicht über die Gemeinde, wie es hier in unserer westlichen Welt abläuft. Man schafft wie eine Parallel-
265 Organisation zum Staat.

266 MB: Das finde ich auch, das ist wieder sehr ein guter Punkt. Wir schauen darauf, dass wir mit der
267 Gemeindebehörden pflegen, dass die das gut finden, dass die das unterstützen und dass die das als
268 komplementär anschauen. Und ich glaube, wo immer man ein Projekt implantiert, dass man eine gute
269 Umfeldanalyse macht am Anfang, welches sind für welche Themen die richtigen Stakeholder und dass
270 man sie einbindet. Natürlich muss mit dem Dorf Chef ein Kontakt stattfinden. Kontextkenntnis sind
271 für alle Projekte das A und O.

272 SP: Angenommen unser Verein wird in ein paar Jahren auf halbem Weg zu Erfolg sein. Also eben,
273 Aktivitäten, welche Einkommen schaffen sind umgesetzt. Projekte können 50/50 durch Mofu und vom
274 Verein aus Rothenburg finanziert werden. Wer ist dann aus Ihrer Sicht für das Eintreiben sämtlicher
275 Finanzmittel verantwortlich?

276 MB: Verantwortlich, eigentlich die lokale Organisation. Man muss diese so befähigen, dass man in
277 Buchhaltung und so weiter investiert.

278 SP: Und die Finanzierung durch Schweizer Mittel ist ja wie fix. Wenn nun die Situation da ist, dass in
279 Mofu viele Leute ein Einkommen generieren, wie kann man dann die Gelder einfordern? In der
280 Schweiz sind dies ja Steuern. Ist dies auch eine Möglichkeit

281 MB: Wenn Sie jetzt ein super gut funktionierendes Projekt haben, welches der Lokalstaat auf gut fin-
282 det und ein bisschen Geld hat, ist dies ja nicht undenkbar. Wenn die Zielgruppe jetzt unabhängig wird,
283 dann entweder braucht es die Organisation gar nicht mehr, oder sie leisten technischen Support für den
284 beispielsweise verbessertes Saatgut oder Beratung, dann können die Organisation seine Dienstleistung
285 verkaufen, damit income generating überhaupt möglich wird.

286 SP: Aha, also das derjenige mitfinanziert, welcher vom Projekt auch profitiert. Hmmm, nur hat er ja
287 vor dem Projekt noch gar keine Mittel?

288 MB: Aber, dafür machst du ja das Projekt, um diesen Anschlag zu leisten. Die Organisation versuchst
289 du so fit zu machen, eine Dienstleistung zu erbringen, welche Einkommen ermöglicht.

290 SP: Okay, das ist ein guter Gedanke.

291 MB: Ja, in der Theorie ist viel möglich (lacht).

292 SP: (lacht) Genau. Das sind so mal meine brennenden Fragen gewesen. Gibt es noch weitere Dinge,
293 die Sie mir auf den Weg geben möchten?

294 MB: Ja ich finde es einfach wichtig, dass man die Organisation ernst nimmt. Autonomisierung und
295 Reduktion der Abhängigkeit sind das Ziel. Man muss auch aufpassen, in der Zielbevölkerung keine
296 Abhängigkeit kreiert und keine Hoffnungen zu machen, welche man nicht einhalten kann. Häufig ist
297 das Problem, bei kleinen Privatprojekten, dass der Atem zu wenig lang anhält und stark von charisma-
298 tischen Einzelpersönlichkeiten abhängt. Wenn diese aufhört, fällt auch die ganze Finanzierung weg.
299 Nicht dass dies nichts gebracht hätte, aber man muss das ganze Zeugs relativ langfristig machen. Sonst
300 macht man wirklich besser einfache humanitäre Hilfe.

301 SP: Gut, das verstehe ich. Ja. Danke vielmals für Ihre Zeit.

Transkript Nr. 2

Gespräch vom 27.3.2020, 15:00 Uhr

Interviewee: Andreas Sicks (AS), Bereichsleiter Programme & Partnerschaften, Biovision

Interviewer: Sven Portmann (SP)

- 1 SP: Guten Tag Herr Sicks. Danke vielmals, dass Sie sich Zeit nehmen. Ist es immer noch in Ordnung
2 für Sie, das Interview?
- 3 AS: Jaja, klar.
- 4 SP: Gut, ja super. Und ein bisschen vom Zeitrahmen her, ich habe jetzt diese Woche das erste Inter-
5 view durchgeführt, das dauerte so rund 50 Minuten.
- 6 AS: Nein, sollte es definitiv nicht sein. Können Sie sich vorstellen, die Situation hat sich ein bisschen
7 geändert. Ich bin heute den ganzen Tag über Teams mit irgendwelchen Leuten im Gespräch.
- 8 SP: Also gut, dann kürzen wir es doch etwas ab, oder?
- 9 AS: Fangen wir doch mal an und versuchen es möglichst schnell durchzumachen.
- 10 SP: Alles klar, Sie dürfen auch prägnante kurze Antworten geben, eh ja genau.
- 11 AS: Gut.
- 12 SP: Ich habe bereits ein paar Fragen ausgewählt, die besonders zentral sind.
- 13 AS: Okay, gut
- 14 SP: Ja gut, nur kurz eine kurze Einleitung, was ich ja eigentlich genau am Machen bin. Das ist meine
15 Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern für Wirtschaft, im Auftrag eines Vereines, der ein Dorf in
16 Tansania unterstützt. Ehm, und sich jetzt von der Projektarbeit so langsam in Richtung Ausstieg denkt,
17 was könnte eine längerfristige Vision sein, welche Grundlagen müssen da sein, dass man sich auf län-
18 gere Frist dann zurückziehen kann von der Unterstützung. Ja genau, das ist so der Rahmen.
- 19 AS: Und die Unterstützung läuft schon eine Zeit lang?
- 20 SP: Ja, das läuft schon etwa rund 10 Jahre, ja.

21 AS: Mhm, okay.

22 SP: Und läuft über Projekte, welche über eine Partnerorganisation in diesem Dorf koordiniert wird.
23 Und man leistet eigentlich eine finanzielle Unterstützung, der eingegebenen Projekte und reist einmal
24 im Sommer jeweils runter, um sich das anzusehen.

25 AS: Okay, gut.

26 SP: Super, gut.

27 AS: Vielleicht eine Frage noch vorweg, wie ist das entstanden?

28 SP: Ja, das ist auch eine gute Frage, wieso genau dieses Dorf irgendwo im nirgendwo in Tansania.
29 Ehm, der Vorstand ist ein Ehepaar. Der Präsident dessen Tante war vom Kloster Baldegg aus dort am
30 Missionieren. Das ist hier in Luzern auf dem Lande irgendwo. Aber die ist jetzt auch schon etwa 20
31 Jahre verstorben, genau.

32 AS: Okay, gut.

33 SP: Genau, ja, so. Gut, dann möchte ich gerne beginnen so ein bisschen mit strategischen Fragen, und
34 zwar so ein bisschen, die Zielerarbeitung. Also man braucht ja jetzt wirklich, die Hilfe zur Selbsthilfe
35 soll man nun schärfen und eine Vision erarbeiten und konkrete Ziele erarbeiten. Deshalb möchte ich
36 Sie fragen, wie haben Sie bei Biovision Ihre Ziele erarbeitet und inwiefern haben Stakeholder dabei
37 mitgewirkt?

38 AS: Ehm, wir sind gerade dabei eine neue Strategie zu schreiben. Also die ist jetzt auch 20 Jahre alt.
39 Entstanden ist Biovision als Verein, privat. Unser Gründungspräsident hat den Welternährungspreis
40 gewonnen und dann in eine Organisation investiert, die die Arbeit, die er in Ostafrika machen wollte,
41 unterstützt hat. So. Und daraus sind grob die Ziele abgeleitet worden zu einer nachhaltigen Landwirt-
42 schaft. Jetzt seit 10 Jahren wird es jetzt systematisch gemacht. Das heisst, man hat sich gezielt eine
43 Mission, Vision gegeben und daraus dann Ziele abgeleitet. Vereinfacht gesagt, Unterstützung der
44 Kleinbauern in Ostafrika in nachhaltiger und umweltfreundlicher Landwirtschaft. Und das hat man
45 jetzt in den letzten Jahren eigentlich eingebettet in die SDG-Agenda, sodass SDG 2 jetzt im Mittel-
46 punkt eigentlich steht.

47 SP: Okay, und so die begünstigte Bevölkerung, Spender, waren diese auch involviert in diese Zielfor-
48 mulieren oder waren mehr die SDGs die Grundlage?

49 AS: Nein, es ist praktisch aus einer Initiative von ein paar Leuten raus entstanden, die praktisch vor
50 Ort gearbeitet haben und gesehen haben, dass gewisse Dinge nicht funktionieren oder die falschen
51 Dinge promoviert werden. Und daraus hatte man Ziele abgeleitet und dann versucht, vor Ort Organisa-
52 tionen zu identifizieren, mit denen man zusammenarbeiten kann.

53 SP: Okay, gut, vielen Dank. Jetzt habe ich ja gesehen, Sie haben eine Strategie von des SDGs abgelei-
54 tet und da ist das Ziel Armut vor allem ein wichtiges Thema. Darf ich fragen, wie messen Sie jetzt
55 konkret Ihre Arbeit auf diesem Gebiet, Armutsreduzierung.

56 AS: Das ist jetzt eine Frage, dazu könnten wir uns jetzt alleine eine Woche in einem Seminar beschäf-
57 tigen. Wir betten unsere Arbeit eigentlich eher unter Ziel 2 ein und versuchen halt, Methoden zu ent-
58 wickeln, die, ehm, praktisch Zero Hunger, wenn man es vereinfacht benennen will, die zu diesem Ziel
59 beitragen. Jetzt sind wir alle trotzdem eine kleine NGO und dieser Sprung zu diesem grossen SDG und
60 den Indikatoren ist immer mal ganz schön weit. Und ehm, man sollte sich da nicht selbst überschätzen.
61 Und was wir aber versuchen ist, wir versuchen, indem wir Modelle entwickeln, Beispiele geben, Ap-
62 proachs testen, Optionen zu entwickeln, die dann auch von anderen aufgegriffen werden können, mit
63 dem Ziel einer nachhaltigen, umweltfreundlichen Landwirtschaft und die dann gleichzeitig auch, ehm,
64 dauerhaft zu einer Verbesserung der Ernährungssituation führt, beziehungsweise der landwirtschaftli-
65 chen Produktion. Und das machen wir in einzelnen Projekten ganz unterschiedlich. Wir haben in man-
66 chen Projekten das Glück, dass wir mit Forschungsinstitutionen zusammenarbeiten, die, weil wir eben
67 so forschungsnah und evidenzbasiert sind, die allein schon aus dem Grund Interesse haben, die Ergeb-
68 nisse zu veröffentlichen auf verschiedenen Ebenen. Sei es dann vom Lab bis zur Demonstration, dann
69 auch bis zur Anwendung im Feld. Aber wie gemessen wird, das ist so individuell. Man darf sich nicht
70 der Illusion hingeben, dass man dann nachher sagen kann, mit dem haben wir genau so viel zu dem
71 und dem beigetragen. Es ist eine Annäherung, die aus verschiedenen Elementen besteht. Aus dem
72 normalen Reporting, aus gelegentlichen Projektversuchen, Monitoring Versuchen, aus Evaluationen,
73 bis hin dann zu gezielten Untersuchungen zum Impact.

74 SP: Gut, vielen Dank für die Ausführungen. Dann nimmt es mich noch wunder, aus Ihrer Warte zu
75 erfahren, welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Drittunterstützung in diesem Dorf,
76 um welches sich der Verein kümmert, nicht mehr notwendig ist.

77 AS: Die Frage ist, man muss definieren, wann ist es noch notwendig und wann nicht mehr. Man kann
78 ins Nachbardorf gehen und sagen, den geht es auch nicht besser. Man kann auch sagen, man richtet
79 sich darauf aus, dass es ihnen so gut geht, ich galoppiere jetzt ein bisschen, wie dem Dorf in der
80 Schweiz. Es ist eben die Messgrösse, an was misst man es. Und das Problem ist im Wesentlichen die,
81 die, die, Definition, was versteht man unter Bedürfnisbefriedigung. Wo kommt die Gemeinde auf mit
82 Ideen, von denen man sagen kann, ja das können wir alles nachvollziehen und irgendwann muss man

83 dann sage, okay, das ist jetzt vielleicht schon die Luxusvariante, das muss ich jetzt nicht mehr unbe-
84 dingt unterstützen.

85 SP: Verstehe ich Sie richtig, dass das also wirklich eine organisationspolitische Fragestellung, die sich
86 objektiv eigentlich so gar nicht beantworten lässt.

87 AS: Genau, wir diskutieren die Sachen halt auch immer. Es gibt auch Organisationen, wenn man so
88 Dorfentwicklung macht, dann geht man in das Dorf und fragt, ja was wollt ihr eigentlich. Oder was
89 sind die Prioritäten, dann schaut man was Prioritäten sein können. Und wenn man dann einigermaßen
90 was an Geld hat, kann man dem folgen, was die Leute jetzt sagen. Das kann dann einmal Wasser sein,
91 einmal Gesundheit. Da unten ist es eher so, dass wir uns als Spezialisten in einem gewissen Bereich
92 sehen, ehm, und dann halt mit denen Dörfern zusammenarbeiten, die mit uns zusammenarbeiten wol-
93 len, respektive das machen ja unsere Partnerorganisationen.

94 SP: Mhm, darf ich fragen, die Projekte, kommen die von Ihren Partnerorganisationen direkt zu Ihnen
95 oder wie läuft das genau ab?

96 AS: Genau, im Wesentlichen schon. In der Realität ist es oft so, dass wir schon noch unsere eigenen
97 Vorstellungen haben, ist es wie ein gemeinsamer Designprozess, der etwa ein Jahr vorher beginnt, wo
98 man so diskutiert, was gibt es denn für Möglichkeiten, was ist spannend oder konkret jetzt, welches
99 Problem tritt auf, es gibt einen neuen invasiven Schädling zum Beispiel, der reinkommt, und wie kann
100 man da ein Setup finden, um das zu bearbeiten. Formal ist es dann so, dass zu einem bestimmten
101 Punkt die Partnerorganisation ein Konzept einreicht, das wir dann weiter diskutieren.

102 SP: Alles klar, alles klar. Gut, vielen Dank mal zu dem, dann springen doch gleich zum nächsten
103 Thema, damit ich Sie nicht zu lange versäume. Ja, das Controlling ist so der nächste Block, den ich
104 gerne ansprechen möchte. Vorhin haben wir schon darüber gesprochen, bezüglich der Projektkontrol-
105 le. Wie kontrollieren und evaluieren Sie Ihre Projekte?

106 AS: Also, wir haben Verträge, mit festgelegten Budgets und mit dem Projektdokument, das die
107 Grundlage der Vereinbarung ist. Und da ist ein Reporting festgeschrieben, ein halbjährliches, das ist
108 sowohl technisch, aber auch finanziell, und dann gibt es einmal im Jahr, je nach Grösse der Projekte,
109 entweder einen Projektaudit, mit einer externen Auditfirma, oder einen Institutional Audit, das heisst,
110 einfach der Partnerinstitution. Dann gibt es mindestens einmal im Jahr, bei den grösseren Projekten
111 eher öfter, Projektbesuche und ausführliche Diskussionen des Projekts. Und eigentlich gibt es zwi-
112 schen durch, oft so Halbzeit interne Evaluationen, mit der Partnerorganisation, mit der Zielgruppe und
113 zum Ende einer Phase externe Evaluation.

114 SP: Mhm, mhm, okay. Also die externe Evaluation, an wen richtet die sich, an die Bevölkerung im
115 Partnerland oder auch an Ihre Spender.

116 AS: Im Prinzip an alle. Also im Prinzip ist da natürlich auch vorgesehen, dass das die Aufgabe ist, mit
117 der Bevölkerung, aber zum Beispiel auch mit der Regierung, wenn man mit Regierungsinstitutionen
118 zusammenarbeitet auch gegenüber der Regierung. Und den eigenen Spendern, oder anderen Institutio-
119 nen, mit denen man zusammenarbeitet zu zeigen, dass die Projekte auf dem richtigen Weg sind. Und
120 ehm, am Schluss dient die Evaluationen eben wegen dem forschungsnahen auch sicher zu zeigen, ob
121 denn der gewählte Ansatz tatsächlich funktioniert.

122 SP: Okay, Dankeschön. Und wie kommunizieren Sie, Sie haben jetzt die Reports angesprochen, wie
123 kommunizieren Sie eigentlich auch mit der Öffentlichkeit und den Spendenden. Nutzen Sie dabei auch
124 noch weitere Kommunikationskanäle?

125 AS: Puh, ziemlich viele, wir haben Newsletter für unsere Spender und Unterstützer, wir haben machen
126 sonstige Öffentlichkeitsarbeit und wenn wir gezielte, was zu grösseren Institutionen Rückfinanzierung
127 kriegen und dann werden denen direkte Projektreports zugestellt.

128 SP: Und Social Media, nutzen Sie das auch?

129 AS: Genau, aber wie soll ich sagen, ist nicht so effektiv. Also wir nutzen diesen Kanal schon, um Jün-
130 gere zu erreichen. Die Jüngeren spenden eigentlich noch gar nicht, sondern da geht es mehr darum,
131 das Interesse zu wecken. Social Media ist mehr so, wo man konstant Information versucht am Laufen
132 zu halten. Aber das ist sicher noch nicht unser Hauptkanal.

133 SP: Gut, ja, danke vielmals. Dann hüpfen wir doch bereits zum dritten und letzten Thema, und zwar so
134 ein bisschen der Finanzierung. Wie werden die Programme und Projekte finanziert, die Sie durchfüh-
135 ren?

136 AS: Die Leute spenden uns Geld. Ich habe jetzt die letzten Zahlen nicht ganz im Kopf. Aber ich glau-
137 be, wir hatten mal so 40% Privatleute und dann nochmals so ungefähr 40% Stiftungen und Firmen, so
138 ungefähr, und 20% waren dann Public Institutions.

139 SP: Und kommen alle aus der Schweiz?

140 AS: Ja, ich glaube alle aus der Schweiz und aus Liechtenstein.

141 SP: Was zeichnet dann Ihrer Meinung nach, eine nachhaltige Programmfinanzierung aus

142 AS: Verschiedene Standbeine und eine möglichst grosse Zahl von Unterstützern. Selbst wenn dieses
143 Massengeschäft halt nicht extrem viel beiträgt summenmässig, die Anzahl Summe nicht gross ist, trägt
144 es doch der Stabilität bei, damit man jetzt in dieser Krise, in die man sich jetzt dann hinbewegen, dass
145 wir verschiedene Standbeine haben, wo wir sagen können, selbst wenn jetzt Firmen oder Firmenstif-
146 tungen, die nur Erträge ausschütten, vielleicht jetzt von der Krise betroffen werden und uns weniger
147 Geld geben, vielleicht die anderen Standbeine stabilisieren können.

148 SP: Okay, und inwiefern sehen Sie die begünstigte Bevölkerung auch mitverantwortlich an der Finan-
149 zierung?

150 AS: Die ist immer dabei, weil eigentlich vieles davon, was wir promoten, hängt, Finanzierung passt
151 nicht so ganz. Sagen wir mal so, wir verbreiten ein Knowledge Intensive (...). Manchmal ist dann tat-
152 sächlich nur Wissen im Kopf der Bauern, aber viele von diesen Technologien und Anwendungen
153 brauchen dann bestimmte Elemente, das heisst, sie müssen dann zum Beispiel Fallen für die Schädlin-
154 ge kaufen. Oder sie müssen Duftstoffe kaufen, um die Schädlinge anzuziehen und zu töten. Oder sie
155 müssen vielleicht in Biopestizide investieren. Das heisst diese Mitfinanzierung, die erfolgt dann meis-
156 tens erst bei der Anwendung der Technik. Weil vieles von dem, was wir machen, ist hier in der
157 Schweiz zum Beispiel oder in Deutschland auch ein Public Good. Das heisst, dass wir oft auch von
158 den Landwirtschaftsbehörden oder von den Forschungsanstalten frei Haus geliefert. Jetzt nicht, dass
159 wir sagen, wir bauen dort ein Brunnen und da soll dann eine Eigenleistung dazu gebraucht werden.
160 Das macht sicher Sinn, aber von der Art Projekte haben wir halt relativ wenig.

161 SP: Okay, okay, gut. Eben, ihr Fokus ist ja bei Biovision vor allem die Landwirtschaft zu stärken.
162 Inwiefern kann damit auch Einkommen generiert werden in der begünstigten Bevölkerung?

163 AS: Kann, ist jetzt halt wieder unterschiedlich, je nach dem, was man jetzt fördert. Allein dadurch,
164 dass die Person dann Kompost im Hausgarten anwendet, verbessert sich erstmal auch hoffentlich die
165 eigene Ernährungssituation. Jetzt kann man aber auch Projekte zum Beispiel Mango, geben Schutz
166 gegen Fruchtfliegen. Wenn die Fruchtfliegen da sind, fallen die Mangos vom Baum, werden matschig
167 und kann nicht mehr mit ihnen angefangen werden, die können nicht mehr exportiert werden. Und
168 wenn man es da schafft, diese Fruchtfliegen auf eine bestimmte Schadschwelle zu senken mit den
169 Massnahmen, trägt das zur Versorgung der Bevölkerung bei und es ist ein wertvolles Produkt, dass auf
170 regionalen, aber auch internationalen Märkten zum Zoll verkauft werden kann.

171 SP: Sie haben mit der Mango jetzt schon sehr spezifische Punkte angesprochen. Was ist so die Grund-
172 lage, um das überhaupt entscheiden zu können. Machen Sie da irgendwelche Marktanalysen oder wie
173 gehen Sie da vor?

174 AS: Wir arbeiten mit Partnerorganisationen zusammen. Sie haben es vielleicht auch gehört in den
175 letzten Wochen, die Heuschrecken sind ein Thema, wir haben über Covid 19 gehört, das war jetzt
176 gerade ein relativ unglücklicher Fall, weil Interventionen nach 30 Jahre ein bisschen spät. Es gibt viele
177 andere, zum Beispiel invasive Arten, wo dann klar wird, auch von internationalen Organisationen
178 gesagt wird, okay, zum Beispiel in Nigeria oder im südlichen Afrika, wo man dann versucht mit den
179 Partnern zusammen, okay, welcher Anbau wird denn am meisten betroffen. Was sind die Hostplants,
180 welche Auswirkungen hat das wahrscheinlich und an welchen Stellen kann man da intervenieren. Also
181 so. Und dann gibt es auch andere, wo Staate lokale Partner haben, die sich sehr gut entwickelt haben
182 und die dann sagen, okay, wir haben jetzt eigentlich vor, unsere Ausbildungsarbeit zu verstärken und
183 ein Trainingszentrum aufzubauen, um die Bauern und Regierungsmitarbeiter in agrarökologischen
184 Methoden zu schulen. Das heisst, wir greifen immer ganz stark diese Notwendigkeiten oder Ideen auf
185 und versuchen sie dann so mit unserer Erfahrung irgendwie anzureichern. Und vor allem Süd-Süd
186 Austausch herzustellen. Das heisst, wenn wir in Äthiopien sowas haben, das passiert jetzt öfters, dass
187 wir die Gruppe aus Äthiopien nach Tansania schicken, wo dieses Pharamtrainingszentrum schon sehr
188 gut funktioniert, um so gegenseitig das Lernen zu organisieren.

189 SP: Alles klar. Jetzt haben wir wahrscheinlich ihre zeitliche Limite wahrscheinlich so überschritten?

190 AS: Nein, es geht noch. Ich habe noch eine Frage. Also das ist wirklich so, die unterstützen nur dieses
191 Dorf?

192 SP: Ja, ja genau.

193 AS: Und jetzt überlegen Sie wie das nachhaltig werden kann?

194 SP: Ja, genau. So im Sinne einer Exitstrategie, einer längerfristigen. Weil wissen Sie man hat sich gar
195 nie eine konkrete strategische Vision gemacht. Man hat gesagt, okay Hilfe zur Selbsthilfe, da machen
196 wir sinnvolle Projekte. Aber man hat sich nicht irgendwie gesagt, okay Armut oder Ernährungssicher-
197 heit oder was ist uns wichtig. Es gab nie gross eine Priorisierung. Und wie es halt so ist, hängt das
198 natürlich auch von charismatischen Einzelpersonen ab, das ist auch hier der Fall. Und die sind vom
199 Alter nahe am Pensionierungsalter. Die Dorfbevölkerung, die verehren die natürlich und haben auch
200 die Erwartung, dass das dann mit den Söhnen von ihnen weitergeht. Diese Konfrontation fand noch
201 nicht wirklich statt. Deshalb mache ich jetzt Befragungen mit der Bevölkerung, hey was wollt ihr ei-
202 gentlich, was ist euer Ziel? Dann braucht es wie einen Strategiebildungsprozess dann vom Verein, wo
203 man sich sowie strategische Prioritäten setzt und vielleicht auch Grundlagen oder wie soll ich sagen,
204 Ziele setzt und wenn die erfüllt sind, dass man sich dann zurückziehen kann.

205 AS: Ja das wird natürlich schwierig, ne also bei der Erwartung. In the end, everything falls down to
206 money. Um es jetzt mal überspitzt zu sagen, ob die Leute so verehrt werden würden, wenn sie die
207 letzten 10 Jahre über den Sommer nur zum Urlaub hingefahren wären. Ehm, natürlich nicht.

208 SP: Ja klar, deshalb ist es jetzt auch eine grosse Aufgabe in dem Sinn, dass man die Finanzierung
209 langsam die Anteile umkehrt, respektive dass einkommensschaffende Aktivität schafft. Okay, Ernäh-
210 rungssicherheit, jeder hat ein Einkommen, mit dem er 3 Mahlzeiten am Tag erwirtschaften kann und
211 dass das dann auf die Dauer aus eigenen Aktivitäten gesichert ist. Das ist so etwas, was jetzt ein Ziel
212 sein könnte.

213 AS: Das ist schon ein grosses Ziel. Ich kenne jetzt das Dorf nicht genau, wo es ist. Aber natürlich, da
214 besteht permanent Bedarf und wahrscheinlich in den letzten Jahren wurde vieles gemacht, was man
215 normalerweise halt von den Behörden erwarten würde, diese vielleicht aber nicht so leicht im Stande
216 sind.

217 SP: Ja, das ist auch ein Problem. Ich weiss nicht, wie stehen Sie dazu. Ich meine, wenn jetzt so Hilfe
218 von Dritten kommt, welche eigentlich ja vom Staat kommen sollte, hemmt das nicht irgendwie die
219 Staatenbildung und das Bürger-Staats-Verhältnis irgendwie.

220 AS: Jetzt höre ich die Schweizer Liberalität raus bei dieser Frage, sorry (lacht). Ja, ehm, das ist halt die
221 Situation. Man kann auch sagen, das ist die Aufgabe des Staates. Ich glaube, was man versuchen kann
222 ist, wenn es dort, das wäre die Idealsituation, wenn es dort interessierte, engagierte Lokalbehörden
223 gibt, dass man versucht, die von Anfang an miteinzubeziehen. Manchmal ist man in der glücklichen
224 Situation, dass die ganz dankbar sind, weil sie etwas machen wollen, und durch diese externe Finan-
225 zierung ein paar Ressourcen dafür haben, damit sie sich mit in die Sonne stellen können, um es mal so
226 zu sagen. Dann kommen wieder viele andere Probleme mit dazu. Die werden dann oft wieder versetzt
227 und sind dann doch nicht mehr da.

228 SP: Ja, aber das ist sicher positiv, die Strukturen sind wirklich sehr gut. Man hat einen super Aus-
229 tausch mit der Lokalorganisation und mit dem Gemeindepräsidenten, also das ist schon mal gegeben.

230 AS: Ja, genau. Was wichtig ist, auch aus der anderen Perspektive, wir kriegen permanent Unterstüt-
231 zungsanfragen oder hören von solchen Privatinitiativen. Und da sehe ich so eher das Problem, dieses
232 Mushrooming. Eine Kollegin hat mal böse gesagt, da war mal jemand in Kenia in den Ferien. Oder
233 ich sage, die Leute hätten nachts schlecht geschlafen und wollen etwas für Afrika tun. Und plötzlich
234 sind sie alle Entwicklungsexperten, kommen zu uns und erklären uns praktisch, dass alles was wir bis
235 jetzt gemacht haben nichts ist und sie jetzt verstanden haben, wie es richtig geht. Und ziemlich oft

236 hängt das an einer einzigen oder ganz wenigen Vertrauenspersonen von uns. Und eben, daran scheitert
237 es dann oft.

238 SP: Darf ich fragen, Sie wären jetzt im Vereinsvorstand und würden so einen Exit auf die nächsten 5
239 bis 10 Jahre planen. Was wäre Ihre Vorgehensweise?

240 AS: Also vielleicht zur Fragestellung also Exit für was? Das ganze zuzumachen oder Exit deswegen,
241 okay jetzt gehen wir in ein anderes Dorf?

242 SP: Nein, nein, in dem Sinn, um das Ganze zuzumachen.

243 AS: Okay, ja dann würde ich irgendwie... Na gut, das hängt ziemlich stark vom bisherigen Verhältnis
244 ab. Also, dann könnte man sich überlegen, dass man die Sachzwänge schildert und vielleicht eine ge-
245 wisse Maximalsumme vielleicht festlegt und die kommuniziert und dann sagt, so, das haben wir jetzt
246 noch zur Verfügung und danach kommt unsere Zusammenarbeit zum Ende. Lassen wir uns jetzt
247 nochmals überlegen, was wir mit dem Geld oder dieser ungefähren Summe, in den nächsten Jahren
248 noch erreichen wollen. Also wie so eine neue Prioritätensetzung. Und das muss dann immer wieder
249 kommuniziert werden. Weil man sagt das jetzt, man sagt es in zwei Jahren, aber es wird noch ein oder
250 zwei Mal sagen immer noch nicht so ernst genommen. Es wird dann so sein, ja die sagen das jetzt mal,
251 aber die geben uns bestimmt nachher wieder Geld. Also das ist auch was bei uns manchmal passiert.
252 Eben, ohne das Verhältnis jetzt genau zu kennen, würde ich mir dann eher zunächst überlegen, was ist
253 unsere Perspektive, wie lange wird es noch laufen, in welcher Größenordnung wollen wir das noch
254 machen. und dann irgendwie eine Summe in den Raum stellen und dann das mit den Leuten diskutie-
255 ren. So, jetzt haben wir die Möglichkeit nochmals Prioritäten neu zu setzen. Ich glaube, das wäre eher
256 der Weg.

257 SP: Und so in welcher Frist würden Sie das machen? Ein Jahr?

258 AS: Nenenene, man muss ja auch noch etwas umsetzen können. Also die Summe wäre der Rahmen,
259 für die Diskussion, was alles noch zu machen ist. Dann müssen die Prioritäten diskutiert werden. Also
260 wenn die dann sagen, also wenn das alles ist, ich erfinde jetzt irgendwas, eine neue Krankenstation
261 oder eine Schule oder irgend sowas, dann ist halt zu Ende, wenn die Schule gebaut ist. Wenn sie jetzt
262 etwas sagen, ne, wir wollen vielleicht so eine kleine Ausbildungsstätte oder Kurse, dann kann es auch
263 über drei bis fünf Jahre gehen.

264 SP: Und wenn man das Ganze jetzt etwas umkehren würde. Also quasi eine ethisch vertretbare Grund-
265 lage hinterlassen möchte und sich eher an dem ausrichtet?

266 AS: Das ist nach so einer Zeit, wenn das so gelaufen ist, definitiv schwierig. Von daher, was man viel-
267 leicht noch machen könnte, im Rahmen dieses Fading Out, dass man versucht, diese lokale Organisa-
268 tion, die jetzt vielleicht dann einigermaßen funktioniert, mit anderen Gebern zu verbinden.

269 SP: Ja, ja. Gut, doch. Ich glaube, jetzt haben wir doch die wichtigsten Dinge besprechen können.

270 AS: Gut, okay.

271 SP: Es tut mir leid, ich habe ganz vergessen zu erwähnen am Anfang, ob es in Ordnung ist, wenn ich
272 das Interview als Transkript festhalte?

273 AS: Ja, aber, ja, ja.

274 SP: Soll ich Ihnen das Transkript noch zusenden, damit Sie es absegnen können?

275 AS: Ja, das wäre gut, das wäre gut.

276 SP: Okay super, ja dann danke ich für Ihre Zeit, trotz turbulenten Zeiten. Das war sehr hilfreich.

277 AS: Viel Glück Ihnen dann, bis dann.

278 SP: Super, danke, auf Wiederhören Herr Sicks.

Transkript Nr. 3

Gespräch vom 28.3.2020, 10:30 Uhr

Interviewee: Franz Erni (FE), ehemaliger Leiter Bereich International, Comundo

Interviewer: Sven Portmann (SP)

1 SP: Hallo Franz, danke vielmals, dass du dir Zeit nimmst, für dieses Interview. Vielleicht nochmals
2 kurz, was ich am Tun bin, ich bin im Umfang meiner Bachelorarbeit an der HSLU für Wirtschaft mei-
3 ne Bachelorarbeit am Schreiben. Es geht vor allem darum, in diesem Sinne, die Grundlagen zu erar-
4 beiten, damit man sich langfristig aus dem Dorf zurückziehen kann.

5 FE: Darf ich kurz fragen, wie kommst du auf ein solches Thema? Ist dies aus der Perspektive Entwick-
6 lungsbearbeitung entstanden oder ist es eher so, dass du den Auftrag von Schneiders erhalten hast?

7 SP: Also eigentlich beides. Primär bin ich Mitglied in diesem Verein und mit den Söhnen gut befreun-
8 det. Und dann habe ich es endlich auch mal an die GV geschafft, das war gerade so ein halbes Jahr vor
9 der Themeneingabe. Und von der Vertiefung an der HSLU habe ich Public & Nonprofit Management
10 gewählt, wo es auch so ein bisschen in den NPO und Öffentlichen Sektor hineingeht. Dann habe ei-
11 gentlich mit ihnen mal ein bisschen das Gespräch gesucht, hey, habt ihr etwas Brennendes, was man
12 im Umfang einer Bachelorarbeit behandeln könnte. Dann haben wir schon sehr detailliert über Fundra-
13 ising, mit Institutionellen oder so zusammenzuarbeiten. Oder das Controlling ist ziemlich schwierig
14 auf diese Distanz und es ist eh eine andere Kultur. Und Mitgliederadministration und, und, und, also
15 ganz viele Themen. Bis wir eigentlich gemerkt haben, dass auch so ein bisschen das langfristige Ziel,
16 die Vision, gar nicht konkret geklärt ist. Ich meine, sie sind auch so rund 60 Jahre alt. Das war so ein
17 bisschen der Hintergrund.

18 FE: Was hast du von der HSLU aus so für Unterstützung. Also hast du mit Jürg Krummenacher zu
19 tun? Und Patrick Renz ist dir ein Begriff? Der war früher mal Professor bei euch und ist nachher weg,
20 aber der hat mal so eine Forschungsarbeit gemacht zum sogenannten Attribution Gap, sagt dir das
21 nichts?

22 SP: Nein, nein, aber mein betreuender Dozent hat mir eigentlich den Kontakt von Jürg Krummenacher
23 versprochen.

24 FE: Das wäre natürlich ein absoluter Profi, absolut souverän. Er war ja lange Zeit Direktor bei der
25 Caritas Schweiz, ich finde er ist wirklich sehr souverän.

26 SP: Danke für deine Rückmeldung, dann frage ich sicher nochmals nach.

27 FE: Gut, er ist auch ziemlich beschäftigt, der Jürg.

28 Jetzt ist mir nicht ganz klar, du hast mir die Fragen geschickt, du interviewst mich sehr wahrscheinlich
29 schon noch in meiner Rolle, die ich bei Comundo hatte, sehr wahrscheinlich, oder?

30 SP: Ja, grundsätzlich ist der Fragebogen auf NPO ausgerichtet, welche aktiv in der Entwicklungszu-
31 sammenarbeit sind. Aber jetzt in deinem Fall, kannst du es gerne auch aus deiner persönlichen Warte
32 machen, das ist dir überlassen.

33 FE: Du, es ist immer eine Mischung. Ich habe mir ein paar Stichworte gemacht. Ich denke es ist hilf-
34 reich für dich, wenn ich es doch irgendwo verbinde mit einer Organisation. Ich finde, diese Verbin-
35 dung ist jetzt noch möglich, ich bin ja noch kein Jahr weg.

36 SP: Super ja, sehr gerne.

37 FE: Darf ich davon ausgehen, dass du durch die Fragen führst?

38 SP: Ja genau, ich werde durch die Fragen führen. Vielleicht noch kurz zu deiner ehemaligen Tätigkeit
39 bei Comundo. Darf ich fragen, in welcher Funktion hast du zuletzt gearbeitet?

40 FE: Okay, die letzte Funktion, welche ich hatte, war Leiter Bereich International. Das ist die Funkti-
41 onsbezeichnung. Und ich war Mitglied in der Geschäftsleitung und habe den ganzen Auslandteil koor-
42 diniert, beziehungsweise verantwortet. Und diese Funktion hatte ich 14 Jahre lang inne.

43 SP: Okay, super. Dann vielleicht zum Einstieg, im ersten Blok geht es so ein bisschen um strategische
44 Fragen, welche sich darauf beziehen, eine Vision oder ein Ziel zu erarbeiten. Deshalb frage ich, was
45 war so ein bisschen das übergeordnete Ziel bei Comundo?

46 FE: Wenn ich es aus den Publikationen anschau, dann war unser grosses Ziel weltweite Gerechtig-
47 keit. Das war zwar sehr ein grossgestecktes Ziel. Wenn ich dann in die Entwicklungszusammenarbeit
48 reinschau, dann haben wir vor allem zu Armutsreduktion beitragen wollen. Und die Methode oder
49 der Weg ist klar über Personaleinsätze gelaufen. Wir haben den Begriff personelle Entwicklungszu-
50 sammenarbeit, das heisst wir gehen nicht in erster Linie mit Geld oder Technologien rein, sondern mit
51 Human Resources, dass man mit lokalen Partnern zusammenarbeiten können, durch Fachpersonen,
52 welche durch uns in den Einsatz geschickt werden.

53 SP: Und so ein bisschen diese Armutreduktion, das ist ja sehr ein grosses Ziel, wie du selber sagst.
54 Konntet ihr das ein bisschen runterbrechen auf etwas konkretere Ziele? Oder war es mehr so, alles was
55 in diese Richtung geht machen wir?

56 FE: Nein, das haben wir schon noch runtergebrochen. Ich muss sagen, dass Comundo jetzt eine riesige
57 Entwicklung gemacht hat, auch durch die Fusion mit Interteam, bin ich vielleicht nicht mehr ganz auf
58 dem aktuellen Stand. Aber einerseits ist es darum gegangen, dass wir Zielgruppen fokussiert hatten.
59 Jetzt ist das ganz klar, Kinder und Jugendliche. Das heisst, wir arbeiten immer mit der Jugend als Fo-
60 kusgruppe. Und dann haben wir so verschiedene Bereiche aufgeteilt, sprich, Einkommensförderung,
61 Gesundheit und Bildung. Das waren so die drei Schwerpunktthemen.

62 SP: Okay gut, vor allem auf die Einkommensförderung werde ich sicher später im Interview zurück-
63 kommen. Also wenn das jetzt so ein bisschen eure Zielgruppe war, welche Stakeholder haben dann bei
64 der Zielformulierung mitgewirkt?

65 FE: Da ist es noch wichtig zu wissen, dass Comundo ganz stark verwurzelt ist in einer Tradition innen.
66 Die kommt ja eigentlich ursprünglich aus der Missionsarbeit der katholischen Kirche. Somit ist eigent-
67 lich einmal der Ansatz von Personaleinsätzen zur DNA von Comundo. Insofern war es wie klar, dass
68 wir es von dort aus angeschaut hatten. Jetzt die Frage der Mitwirkung. Dadurch, dass wir ein Vereins-
69 system haben, besteht die Organisation ja nicht nur aus dem operativen Teil, sondern die ist auch ganz
70 gestützt durch den Verein, der dahintersteht. Und das ist ein ganz wichtiger Stakeholder. Von der
71 Schweizer Perspektive war es der Verein, der ganz stark mitgearbeitet hatte, bei der Erarbeitung der
72 Strategie und dann nachher Programm. Von der Zielgruppe her, das ist der zweite wichtige Stakehol-
73 der, das sind Partnerorganisationen aus den Einsatzländern und bei jeder Programmentwicklung, wir
74 haben so ein Vierjahres Rhythmus, weil wir arbeiten ja mit der DEZA zusammenarbeiten, bei jeder
75 Programmentwicklung sind Partnerorganisationen miteinbezogen worden. Sei es durch Befragungen,
76 sei es durch Treffen in den entsprechenden Ländern, wir arbeiten ja fokussiert in verschiedenen Län-
77 dern, dann gab es Landestreffen oder im Rahmen von Evaluationen so ganz spezifisch.

78 SP: Gut, so wie ich den Andy und die Beate verstanden habe, ist die Einkommensförderung ein gros-
79 ses Thema, welches man verfolgend möchte. Deshalb nimmt es mich wunder, es war ja auch bei euch
80 ein Ziel, wie konntet ihr messen, welchen Impact eure Arbeit schlussendlich auf die Zielgruppe hatte?

81 FE: Okay, willst du es jetzt gleich fokussiert auf die Einkommensförderung oder vielleicht zuerst noch
82 ein bisschen allgemeiner?

83 SP: Vielleicht noch ein bisschen allgemein.

84 FE: Gut, wir haben ein QS System aufgebaut, mit dem arbeiten wir auch, der Grundsatz ist der Log-
85 frame, sagt dir das etwas?

86 SP: Ja, das war gerade diese Woche Hausaufgabe (lacht).

87 FE: Okay, wir arbeiten auch mit dem Logframe-Ansatz, mit diesen Kausalitäten, mit diesen verschie-
88 denen Ebenen. Wenn wir dann die Überprüfung anschaut kommt zuerst die Projektebene, das heisst,
89 wir schauen was im Projekt passiert. Anschliessend kommt die Landesebene, was gibt es für Syner-
90 gien zwischen den verschiedenen Projekten, im entsprechenden Land. Das ist dann eigentlich das
91 Landesprogramm-Monitoring gewesen. Und dann auf institutioneller Ebene, wo man die sieben Lan-
92 desprogramme zusammengenommen hat und geschaut hat, was erreicht jetzt die Organisation als
93 Ganzes. Das ist mal das System, wie es grundsätzlich läuft. Dann gibt es, wenn ich jetzt zurückgehe
94 auf die Projekteben, natürlich eine Zielformulierung. Die werden jährlich überprüft und dann auch
95 wieder entsprechend angepasst. Jetzt kann ich gerne auf Income Generating Activities kommen. Jetzt
96 ist es tatsächlich so, dass man im Rahmen einer Jahresplanung Ziele formuliert hat, was will man ma-
97 chen, um Einkommen zu generieren. Dann wurden da Grössen definiert, was wird da erwartet. Und
98 ein Jahr später, im nächsten Revisionsprozess ist dies entsprechend ausgewertet worden.

99 SP: Darf ich fragen, Grössen erarbeiten, zum Beispiel eine absolute Anzahl Leute, die ein gewisses
100 Mindesteinkommen erreichen müssen, oder wie kann ich das verstehen?

101 FE Ja, wir haben es viel mit dem Delta gemacht, das heisst, wie viele Leute haben zum Beispiel in
102 diesem Jahr 100 oder mehr Dollar verdient. Dass man es so definiert hat. Die Definition Mindestein-
103 kommen ist gerade so in sozialen Systemen wie Grossfamilien schwierig zu definieren. Aber wir ha-
104 ben es mit dem Delta, wie viel kommt effektiv rein.

105 SP: Und habt ihr das wie mit Befragungen dann erfahren, oder wie seid ihr an diese Daten herange-
106 kommen?

107 FE: Also einerseits durch Befragungen und andererseits durch die Zusammenarbeit mit Partnerorgani-
108 sationen, welche natürlich auch ein Monitoring haben, konnten wir das natürlich direkt dort erfassen.
109 Also konkret, wenn jetzt eine Frauenkooperative in Bolivien, dann haben sie sich entschieden, sie
110 wollen zum Beispiel durch einen Suppenverkauf Geld generieren und dann wurde da auch eine Buch-
111 haltung geführt, auch wenn in einfacher Form, und da werden Ausgaben und Einnahmen erfasst und
112 dann kann man es am Schluss vom Jahr auch entsprechend ausweisen.

113 SP: Gut, danke. Dann nimmt es mich noch wunder, wie die Projekte bei Comundo genau abgelaufen
114 sind. Waren dies eigene Projekte oder wurden diese von Partnerorganisation an Comundo herangetra-
115 gen, oder wie lief dies genau ab?

116 FE: Also grundsätzlich ist es so, dass Comundo nur auf Bedürfnisse im Land reagiert. Ich sage dies
117 einmal grundsätzlich. Es ist tatsächlich so, dass wir versucht haben, deshalb haben wir auch den gan-
118 zen Koordinationsprozess gemacht, wo ich gestartet habe, waren wir in 13 Ländern tätig, heute sind
119 wir inzwischen noch in sieben Länder tätig, aber die Anzahl Fachpersonen hat sich sogar noch erhöht.
120 Das heisst, das Ziel war es, einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erlangen, sprich das ist die Landes-
121 programmkoordination vor Ort, dann ist die Chance auch grösser, dass Partnerorganisationen auf und
122 zukommen und eine Anfrage stellen. Das ist eigentlich der Idealfall. Wenn eine Partnerorganisation
123 sagt, wir haben da ein Bedürfnis und wir brauchen jemanden, weil wir lokal das Knowhow nicht ha-
124 ben. Und, da würde ich sagen im Durchschnitt ist dies so gelaufen. Es gab natürlich auch immer Kon-
125 takte durch die Landesprogrammkoordination, dass sie mit den Organisationen in Kontakt gekommen
126 ist, dass man dann miteinander so Ideen entwickeln konnten und daraus dann eine Idee entstanden ist,
127 wo man sagen konnte, da wäre es jetzt sinnvoll, jemanden einzusetzen.

128 SP: Und so die Programme, wurden die auch mit so Projekteinträge formell eingereicht wurden oder
129 welche Kriterien mussten diesbezüglich erfüllt werden?

130 FE: Jawohl, wenn dann der Erstkontakt da gewesen ist, beziehungsweise wenn man im Moment ange-
131 kommen ist, jetzt würden wir wirklich gerne eine Person beantragen, dann hat die Partnerorganisation
132 in Zusammenarbeit mit dem Landeskoordinator ein sogenanntes Personalgesuch ausgefüllt. Das ist das
133 Dokument, wo alle Kriterien drin sind, da wir eine Kontextanalyse gemacht, da wir die Organisation
134 angeschaut, wie gross ist sie, wie nachhaltig ist sie und so weiter. Und nachher wird auch eine Ziel-
135 formulierung gemacht, was wird von der Person erwartet. Es wird ein Wunschprofil erstellt, welche
136 Person wollen wir. Und wenn dieses Personalgesuch steht, wenn das im Land ist, dann ist es nach
137 Luzern gekommen, zur Zentrale. Dann parallel dazu haben wir Kandidaten vielleicht schon gehabt.
138 Dann, wenn wir gerade einen passenden Kandidaten hatten, haben wir diese zusammengebracht oder
139 sonst haben wir daraus ein Inserat gemacht und machen natürlich auch Werbung für Posten, die wir
140 besetzen können.

141 SP: Mhm, gut. Jetzt vielleicht abschliessend vielleicht noch eine anspruchsvolle Frage. Jetzt aus deiner
142 Sicht, was denkst du, welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, dass ein Drittweltland oder eben
143 jetzt das Dorf Mofu nicht mehr auf Drittunterstützung angewiesen ist.

144 FE: Ja, das ist tatsächlich eine schwierige Frage, also nein nicht die Frage, sondern eine schwierige
145 Antwort. Weil, man muss sich einfach bewusst sein, das sieht man auch gerade in der aktuellen Situa-

146 tion, das so ein Dorf wie Mofu eigenständig funktionieren kann, da ist es ganz stark abhängig, wie der
147 Staat funktioniert, also wie der Kontext funktioniert. Welche Möglichkeiten gibt es denn wirklich, wo
148 vom Staat unterstützt werden. Wie ist zum Beispiel die Erschliessung vom Dorf. Die Erschliessung ist
149 wichtig für das Gesundheitswesen, für das Schulwesen, aber dann nachher auch für den Markt. Also
150 wenn ich keine Erschliessung habe von diesem Dorf, dann beschränkt sich der Markt praktisch auf
151 das, was die Leute im Dorf brauchen. Dort ist es gerade im Nahrungsmittelbereich tatsächlich so, dass
152 dadurch, dass eigentlich alle etwa das gleiche anbauen, gibt es gar nicht so ein riesiger Markt. Also
153 wenn einer Orangen hat und der Nachbar auch Orangen hat und der Dritte auch, dann ist dies nicht ein
154 riesiger Markt. Also mit anderen Worten, so eine Autonomie von so einem Dorf, ist ganz stark vom
155 Kontext, also von der Situation vom Land abhängig. Das denke ich, ist ganz wichtig. Und das zweite
156 ist natürlich schon, wenn man es auf eine höhere Ebene bringt, damit ein Land sich entwickeln kann,
157 ist es auch ganz stark von einem internationalen Kontext abhängig. Es gibt ganz viele afrikanische
158 Länder, wo der Druck von aussen, nicht nur China, aber China sicher speziell auch, der ist so gross,
159 dass eigentlich der Staat kaum die Möglichkeit hat, sich autonom aufzubauen. Das kann man auch an
160 schönen Beispielen aufzeigen. Es gibt zum Beispiel in vielen afrikanischen Ländern auch eine Töp-
161 fereikultur, das ist eine lange Kultur, die ist heute eigentlich in allen Ländern verloren gegangen, weil
162 sie mit Plastik überrennt worden sind. Natürlich ist es auch keine Lösung, sich einfach abzuschotten.
163 Aber man muss sich schon bewusst sein, solche Länder haben schwierige Ausgangslagen, um in die-
164 sem globalen Verdrängungsmarkt zu bestehen. Dann kommt noch ein letztes Beispiel, dass ich auf-
165 nehmen möchte, ja wie gerecht läuft dann dieser weltweite Handel. Ich meine, wir haben ganz viele
166 Länder, gerade jetzt auch in Afrika, welche eigentliche reiche Länder sind, sei es an Naturschätzen, sei
167 es an Bodenschätzen, sei es an Wald, also Holz. Und dann ist schon die Frage, unter welchen Bedin-
168 gungen wird das jetzt rausgeholt. Wenn man in Sambia Kupfer rausholt, dann hat man doch eigentlich
169 irgendwo das Gefühl, Sambia müsste doch von diesem Kupfer profitieren können. Wenn man in Na-
170 mibia ein grosser Tourismus aufbaut, hat man doch eigentlich das Gefühl, Namibia müsste doch von
171 diesem Tourismus profitieren. Wenn man aber schaut, wohin die Gelder gehen, dann sind dies weit
172 über 80% die gar nie ins Land reinkommen. Das sind so Fragen, in diesem Zusammenhang.

173 SP: Okay, danke für deine Antworten. Du hast gesagt, die Selbständigkeit eines Dorfes wie Mofu ist
174 stark vom Kontext abhängig und von der Erschliessung zum restlichen Staat. Und wenn jetzt wirklich
175 der Kontext so ist, dass man ein bisschen isoliert ist und nicht gross auf staatliche Unterstützung zäh-
176 len kann, weder im Bildungssystem noch bei der Gesundheit noch bei der Wirtschaft, beim Markt.
177 Wenn jetzt wirklich sozusagen ein Gallierdorf ist, worauf würdest dann du priorisieren, was ist für
178 dich das Wichtigste, was man jetzt so als Verein kreieren müsste?

179 FE: Also, ich glaube tatsächlich, es gibt so zwei Schwerpunkte. Zuerst geht es ja um die Grundbedürf-
180 nisse der Menschen. Grundbedürfnisse, ich sage es jetzt sehr allgemein, da geht es um die Ernährung.
181 Können die sich wirklich gut ernähren? Daraus entsteht sofort auch die Frage der Gesundheit. Aber

182 mit der Gesundheit sehr schnell ein Wohnen zu tun. Also Ernährung und Wohnen, das ist in einem
183 ersten Schritt ganz elementar. In einem nächsten Schritt kommt tatsächlich dazu, wenn die Grundbe-
184 dürfnisse, da meine ich mit Grundbedürfnissen wirklich das Überleben, wenn das mal gesichert ist,
185 wenn die Leute in einem einigermaßen guten Zustand sind, dann kommen nachher weitere Themen
186 wie Bildung dazu. Nachher kommt Berufsbildung und so weiter. Dann können eigentlich so Entwick-
187 lungen erst passieren, beziehungsweise weiterführen. Diese Schritte sind natürlich gross, aber dort
188 muss es eigentlich anfangen. So Initiativen, die in Richtung Ernährung, Gesundheit gehen, die sind in
189 einem ersten Schritt zentral.

190 SP: Ja, gut, vielleicht kann man das auch mit der Berufsbildung in einem gewissen Sinne verbinden,
191 weil Berufsbildung schafft Einkommen und Einkommen kann man dann vielleicht auch für Ernährung
192 aufwenden.

193 FE: Ich würde die Berufsbildung gerne nochmals aufgreifen, weil ich viele Berufsbildungsprojekte
194 begleitet habe, auch aus meiner Zeit in Namibia so Berufsbildungsprojekte gut kenne. Es ist tatsäch-
195 lich so, dass wir ganz viele Leute, die wir ausgebildet haben im Berufsbereich, die haben dann zwar
196 gewisse Skills, um etwas damit zu machen, auch Social Skills wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit,
197 Kontinuität erarbeitet. Die Gefahr ist einfach da, dass diese Leute in so isolierten Gebieten gar keine
198 Arbeitsmöglichkeiten haben. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese dann abwandern, in Richtung Stadt
199 gehen oder Richtung Zentren gehen, steigt eigentlich noch, das ist eine Realität. Das sieht man auch in
200 der Migrationspolitik, wo man sagt, man muss die Leute vor Ort bilden, damit die Leute vor Ort blei-
201 ben können. Das stimmt nur bedingt. Wenn nachher nicht auch ein Markt dazu da ist, dann ver-
202 schwinden die irgendwann. Wenn die nachher auch in der Hauptstadt keine Arbeit finden, dann su-
203 chen sie noch weiter aussen. Das muss man sich bewusst sein. Bildung ist gut, aber sie reicht alleine
204 nicht. Ich mache nur noch kurz den Vergleich, ein Berufsbildungssystem in der Schweiz, ohne Indust-
205 rie, funktioniert auch nicht. Es nützt nichts, wenn man keine Betriebe hat und nur Lehrlinge ausbildet,
206 jetzt bringen wir einfach alle an irgendwelche Berufsschulen. Wenn die Industrie nicht mitmacht, dann
207 funktioniert das nicht.

208 SP: Gut, vielen Dank. Wenn wir jetzt ins Controlling übergehen, wie habt ihr bei Comundo jeweils die
209 Projektkosten plausibilisieren können? Ich meine es ist im Ausland, ein anderes Preisniveau, wie
210 konntet ihr sicherstellen, dass die Kosten auch effektiv stimmen?

211 FE: Durch das, dass wir in der Personalorganisation arbeiten, haben bei uns Geldflüsse nicht eine
212 wahnsinnig grosse Rolle gespielt. Wenn ich jetzt bei uns ein Personalprojekt anschau, müssen wir
213 fairerweise sagen, dass die Hauptkosten eigentlich die Person selber verursacht hat, bedingt durch ihr
214 Leben, durch ihre Versicherungen und so weiter. Und dort muss ich immer wieder sagen, da sind wir
215 den Partnern im Land gegenüber eigentlich nicht wahnsinnig transparent gewesen. Wenn ich einer

216 Partnerorganisation in Tansania oder wo auch immer sagen gehe, uns kostet die Krankenkasse dieser
217 Person 300 Franken, weiss der Partner nicht, was eine Krankenkasse ist und kann sich schlichtweg
218 nicht vorstellen, wieso das so teuer sein soll. Wir haben hier ein gewaltiger Unterschied im Preisni-
219 veau. Wir haben tatsächlich auch kleine Finanzierungsprojekte gehabt, wo wir tatsächlich auch Finan-
220 zen in eine Partnerorganisationen reingegeben haben, wo die Partnerorganisation auch die Verantwor-
221 tung für das Geld getragen hatte. In solchen Fällen ist es tatsächlich so, dass diese ein Reporting ma-
222 chen mussten, wo sie aufzeigen mussten, wohin das Geld fliesst und wir eigentlich aufgrund von dem
223 sagen konnten, doch das ist plausibel oder nicht. Das ist einfach, wenn das zum Beispiel Ausbildungs-
224 kurse und so weiter, dass wir Kredite für Ausbildungskurse gesprochen hatten, konnte man das noch
225 relativ gut hochrechnen. Wenn es in Infrastrukturen reingeht, sind das einfach sofort Zahlen, die ganz
226 schwierig sind nachzuvollziehen. Weil Bauen, ich sage jetzt eine Werkstatt zu bauen in Tansania ist
227 etwas anderes, als eine Werkstatt bauen in der Schweiz. Und dann kommt dazu, hast du vielleicht bei
228 Mofu auch schon mitbekommen, dass man dann natürlich sehr schnell Kosten hat, die im Verhältnis
229 zu den lokalen Kosten wieder sehr teuer sind. Wenn ich ein Projekt aufbaue, ich weiss dies von einem
230 anderen Kollegen, der auch in Tansania ein Projekt begleitet, dann brauchen die irgendwann ein Pro-
231 jektfahrzeug. Und die Kosten für ein Projektfahrzeug sind extrem viel höher weder alle anderen Kos-
232 ten, welche in diesem Projekt entstehen. Wir haben dann dort plötzlich ein riesiger Kostengap. Also
233 wenn ein Kinderheim sagt, wir brauchen jetzt ein Projektfahrzeug, dann ist dies ein riesiger Sprung
234 nach oben, dann kommen plötzlich 30000 Franken dazu und ein extrem hohes Risiko. Wo man sich
235 wieder bewusst sein muss in diesem Kontext, dass das Auto dann halt ein Totalschaden machen könn-
236 te, den man in diesen Ländern nicht versichern kann, dann ist das Risiko relativ gross.

237 SP: Okay, okay. Also Projekte auch evaluieren, ist dies auch oft über diesen Logframe gegangen, den
238 du eingangs angesprochen hast, oder wie habt ihr das genau evaluiert? So ein bisschen vom Input zum
239 Impact.

240 FE: Also, ein Logframe ist tatsächlich wie das Grundinstrument gewesen für die Evaluation. Und dann
241 muss man in der Evaluation die Projektzyklen anschauen. Einerseits haben wir eine jährliche Evalua-
242 tion gemacht, im Sinne eines Jahresberichtes. Berichterstattung pro Jahr. Aber dann kann man ja nicht
243 schon, den ganzen Kontext anschauen. Dann haben wir den Vierjahreszyklus gehabt, wir haben alle
244 vier Jahre eine Programmevaluation gemacht, wo man dann eine grössere Periode anschauen kann.
245 Dann gab es auch externe Evaluationen, wo zum Beispiel jemand von der DEZA oder ein Freischaf-
246 fender beauftragt, wo diese Projekte dann mal aus einer Aussenperspektive angeschaut haben. Das
247 würde ich mal sagen sind so die Projektzyklen gewesen, wo wir gehabt haben. Jahresevaluation, Pro-
248 grammevaluation und externe Evaluation. Eh Entschuldigung, deine Frage war, wie habt ihr das ge-
249 macht?

250 SP: Ja genau.

251 FE: Ja, und denn, jetzt kommen die Ebenen oder. Wenn man von Output, Outcome, bis rauf zum Im-
252 pact das anschaut. Dann müssen wir schon sagen, wir waren eigentlich glücklich, wenn wir Wirkun-
253 gen im Outcome als höchste Stufe sehen konnten. Eine Impact-Wirkung, das ist ein Glücksfall sage
254 ich jetzt. Wunderschön, wenn ich irgendwann sagen kann, dank diesem Projekt ist es jetzt auch gelun-
255 gen, im System etwas zu verändern. Also das ist dann ein hoher Anspruch. Wobei ich schliesse diesen
256 nicht ganz aus. Insofern nicht, weil Interteam, mit denen Comundo jetzt zusammenarbeitet, die sind
257 schon sehr lang in Namibia im Erziehungsbereich tätig und sie behaupten, und ich schliesse es auch
258 nicht ganz aus, dank ihnen, dank dem Wirken von Interteam, der Umgang mit leistungsschwachen
259 Kindern, also die inklusive Bildung, im Land gefördert worden ist. Ich schliesse es nicht ganz aus.
260 Aber man muss schon sehen, also es geht dir gleich, ein Kollege von mir oder ein ehemaliger Einsatz-
261 leistenden hat das gut beschrieben, ich war mal drei Jahre in den Philippinen. Als ich zurückkam, ha-
262 ben sich alle Leute gefragt, was hast du jetzt in den Philippinen verändert? Und fort zu hat er ein Um-
263 weltberatungsbüro im Wallis geführt. Und er hat gesagt, er habe fort zu zehn Jahre im Wallis gearbei-
264 tet, in einem Umweltberatungsbüro und mich hat nicht einmal jemand gefragt, was hast du jetzt im
265 Wallis verändert. Also man hat da manchmal auch viel zu hohe Ansprüche.

266 SP: Gut ja, danke. Dann nimmt es mich auch noch ein bisschen wunder, dann kommen ja eben Projek-
267 te aus dem Partnerland zu Comundo und bei der Zielbevölkerung eigentlich umgesetzt wurden. Jetzt,
268 wie hat man eigentlich in der Zielbevölkerung Transparenz schaffen können über die eigentlichen
269 Projekte?

270 FE: Ja, da finde ich, dass ist wie ein dunkler Fleck geblieben bei Comundo. Das haben wir nie ganz
271 geschafft. Ich habe es schon einmal angesprochen, es gibt gewisse Transparenzfragen in einer lokalen
272 Bevölkerung gegenüber, die man wie nicht erklären kann. Also gerade so die Kostendifferenz. Ich
273 nehme es an einem eigenen Beispiel auf. Ich habe einmal in Namibia gearbeitet für vier Jahre und
274 eigentlich sind wir ja als Freiwillige dort gewesen. Und meine Lehrerkollegen haben mir immer wie-
275 der gesagt, ja, dass du hierhergekommen bist, da musst du doch einen Haufen Geld verdienen, sonst
276 wärst du ja nicht gekommen. Also die haben eigentlich vermutet, dass ich daraus einen grossen Profit
277 ziehe. Einerseits muss ich sagen, nein, ich hätte in der Schweiz einen höheren Lohn verdient. Und
278 andererseits, wenn ich Ihnen gesagt hätte, wie viel ich erhalten, an Versicherungsleistungen, an Le-
279 benskostenleistungen, dann wäre das für sie tatsächlich ein extrem hoher Betrag gewesen. Wir sind
280 zwar in diesen vier Jahren nie nach Hause. Wir sind einmal hingeflogen, dann wieder zurück. Aber
281 irgendwo haben sie ja auch mitbekommen, was kostet der Flug von Namibia in die Schweiz. Das ist
282 für sie etwas Unerreichbares, wenn sie die Zahlen sehen. Darum finde ich, ist da immer ein bisschen
283 ein Gap geblieben zwischen voller Transparenz und Verständnis zu schaffen. Da will ich schon selbst-
284 kritisch sagen, doch, da haben wir nicht volle Transparenz hingekriegt.

285 SP: Okay, und was denkst du, was wäre jetzt so in einem Dorf wie in Mofu zielführend. Also eben die
286 Strukturen sind diese, dass es wie eine Partnerorganisation gibt im Dorf und ganz viele wie Selbsthil-
287 fegruppen dann auf diese Partnerorganisation zu mit Projektideen. Und da bestehen natürlich Zielkon-
288 flikte, es können ja nicht alle für alle Projekte Geld erhalten, sondern es besteht auch eine gewisse
289 Rivalität sozusagen. Und wie könnte man jetzt auf eine gute Art und Weise Verständnis schaffen ei-
290 nerseits und andererseits effektive Transparenz zu schaffen, okay, für das Projekt XY gibt es jetzt die-
291 sen Betrag quasi als Unterstützungsleistung?

292 FE: Ja, ich glaube, das ist wirklich eine grosse Herausforderung, welche man nicht abschliessend, es
293 gibt ein paar Kriterien, die man einsetzen kann. Ich glaube es ist ganz wichtig, dass man schaut, in so
294 einem kleinen Dorf, dass das Gremium, dass dann entscheidet, relativ breit abgestützt ist. Also das
295 Gremium, welches entscheidet, muss gut integriert sein in einem Dorf. Weil dann erhält es auch eine
296 gewisse Glaubwürdigkeit. Das ist einmal sicher ganz ein wichtiges Kriterium. Das Zweite ist tatsäch-
297 lich, ich würde solche Projekte relativ stark stückeln, ich würde mit Kleinbeträgen starten, um das
298 Risiko auch zu minimieren. Und das Dritte, es braucht eine gewisse Transparenz, dass die Leute, wel-
299 che das Geld erhalten, wie auch einen Nachweis erbringen müssen, was habe ich jetzt mit dem Geld
300 gemacht, das ist immer ganz wichtig. Weil, ich denke, je mehr, dass der Eindruck entsteht, es läuft
301 nicht sauber, desto schneller ist das Vertrauen verloren. Und vielleicht noch ein viertes Kriterium,
302 darauf sind wir immer angesprochen worden, man muss auch schauen, wer hat dann überhaupt Zu-
303 gang zu diesem Geld. Es wäre natürlich verheerend, ich sage es jetzt sehr plakativ, es können nur Leu-
304 te sein, die katholisch sind, oder noch ein bisschen extremer, die am Sonntag in die Kirche gehen.
305 Also, das bringt natürlich sofort neue Probleme in ein Dorf, wenn man merkt, der erhält es, der erhält
306 es nicht. Man könnte es auch an ethischen Grenzen abgrenzen. Man muss wirklich schauen, dass der
307 Zugang oder das Recht, einen Antrag zu stellen, für alle gleich ist.

308 SP: Okay, super, gut. Dann eben, dass hast du schon etwas angesprochen, so ein bisschen Transparenz
309 gegenüber den Spendenden zu schaffen. Wie habt ihr das so gemacht. Einerseits auf der fachlichen
310 Ebene und dann auch kommunikativ, welche Kanäle habt ihr da genützt, um mit der Öffentlichkeit
311 und den Spendenden zu sprechen?

312 FE: Okay, also, wichtig zu wissen erstmal, dass jedes Personalprojekt ein ganz klares Finanzmonito-
313 ring gehabt hatte. Das heisst, wir haben am Schluss gewusst, wieviel das Projekt gekostet hat. Und,
314 wir haben das auch schriftlich, also ausgewiesen. Nachher gibt es halt verschiedene Ebenen. Ich habe
315 mal versucht zu schauen, wie sind wir eigentlich finanziert gewesen. Zu 50% sind wir von der DEZA
316 finanziert gewesen. Die DEZA hat jetzt noch die Regelung, dass sie an NGO Projekten bis zu 50%
317 mitfinanzieren können. Dort ist es sehr klar gewesen, es gab ein jährliches Reporting, wir sind einmal
318 nach Bern gegangen, das ist angeschaut worden, das ist nachher vertieft geprüft worden und nachher
319 auch abgesegnet worden. Nachher die anderen Anteile mussten wir selber generieren. Da gibt es für

320 mich so drei Ebenen, wo wir Geld generiert haben. Das sind einerseits Stiftungen, das sind Organisati-
321 onen und Institutionen, wie beispielsweise die Kirche oder irgendein Unternehmen, wir haben weniger
322 private, PPP gehabt, also privates Sponsoring gehabt, aber eigentlich wäre das auch möglich und dann
323 sind es die Individualspender, das ist bei uns relativ ein grosser Teil gewesen. Das heisst, wir haben
324 relativ viel kleine Spender gehabt, wo immer wieder bezahlt haben. Den Individualspendern ist es
325 wichtig, dass wir Vertrauen schaffen kann. Das haben wir gemacht über eine viermal erscheinende
326 Publikation, wo wir zeigen, was wir machen. Da haben wir die Homepage, wir haben auch Spender-
327 treffen gemacht jährlich und sie haben auch die Möglichkeit gehabt, wenn sie grössere Beträge spen-
328 den wollten, dass sie Projektbeschriebe und Projektreportings erhalten haben, wo sie reinschauen
329 konnten. Bei Stiftungen und Institutionen ist dies heutzutage selbstverständlich. Es gibt kaum eine
330 Stiftung, wo man ein Projektantrag eingeben kann, wo sie nachher nicht auch das Reporting davon
331 haben. Also insofern würde ich jetzt mal sagen, mit dieser Entwicklung, welche ich in diesen 20 Jah-
332 ren erlebt habe vom QS, Qualitätsmanagement, dass man das Reporting hat, das hilft heute natürlich,
333 um auch auf der Spendenseite die nötigen Antworten geben zu können.

334 SP: Okay, danke vielmals. Damit hast du auch schon ein bisschen das nächste Kapitel mit der Finan-
335 zierung schon eingeleitet. Ehm, eben, du hast gesagt, die DEZA war ein grosser Spender und auch
336 Privatspender. Gut, das ist jetzt vielleicht ein bisschen schwierig, weil ihr personelle Entwicklungszu-
337 sammenarbeit gemacht habt. Aber wenn man jetzt eben so ein bisschen längerfristig in so gewissen
338 Themen, wie eben zum Beispiel Ernährung, Gesundheit eigentlich wie ein bisschen die Finanze-
339 rungsanteile ein bisschen umkehren möchte. Dass eigentlich quasi auch das Dorf einen Teil mitfinan-
340 zieren würde, unter diesem Aspekt, was denkst du, wie zeichnet sich eine nachhaltige Programmfinan-
341 zierung aus?

342 FE: Ja, also ich glaube tatsächlich, dass es kontraproduktiv wäre, wenn Geld einfach so reinfliesst,
343 also wenn es einfach irgendwo vorhanden ist. Es braucht sicher eine Mitbeteiligung der lokalen Be-
344 völkerung. Die ist einfach sehr oft relativ schwierig zu machen über Cash. Das heisst, es ist in einem
345 afrikanischen Dorf oft einfacher, Human Resources, also Arbeitszeit einzufordern zum Beispiel.
346 Deshalb find ich diese Projekte schon noch sinnvoll, wo man sagen kann, okay, wir stellen euch zum
347 Beispiel Baumaterial zur Verfügung. Wir finanzieren das, es braucht so und so viel, und die Tätigkei-
348 ten werden von euch umgesetzt. Es ist nicht die tiefste Ebene, aber die effizienteste, wo ich sagen
349 würde, okay, man stellt nicht einfach eine Werkstatt hin, sondern da muss eine Mitbeteiligung der
350 Leute, sei es einfach durch Arbeitszeit, möglich sein. Eine zweite Möglichkeit ist es tatsächlich, in
351 Gebieten, wo es schon etwas besser funktioniert, dass man wirklich auch versucht Geld zu generieren,
352 sei es über ein Lotto. Im asiatischen Raum machen sie überall Lotto. Also über ein Volksfest, wo man
353 wirklich auch versucht Geld zu generieren.

354 SP: Ah okay, das ist noch eine coole Idee, spannend.

355 FE: Und es gibt wirklich auch in Südamerika, in Südamerika sind die NGO momentan sehr stark da-
356 ran, auf die Strassen zu gehen mit Aktionen und so Geld zu generieren. Dann das Dritte, das ist jetzt in
357 Tansania noch ein bisschen schwieriger, aber zum Beispiel in Kenia erlebe ich das, dass es wirklich
358 heute auch gelingt, lokal grosse Unternehmen anzuschreiben, Stiftungen anzuschreiben, Institutionen
359 anzuschreiben, wo auch bereit sind, Projekte zu finanzieren. Es ist nicht mehr immer so, dass das Geld
360 nur noch aus Europa kommt. Und darum eigentlich ist es ganz ähnlich, einfach auf einem anderen
361 Niveau. Vor allem in kleineren Dörfern, glaube ich tatsächlich dass das Cash-Geld, das zur Verfügung
362 steht, relativ wenig ist.

363 SP: Okay, gut, danke. Dann, das haben wir auch schon kurz angeschnitten, gerade jetzt im Fall von
364 Mofu, was ein bisschen isoliert ist von staatlichen Strukturen und Unterstützung. Inwiefern kann dann
365 eigentlich so eine Unterstützung von einem Schweizer Verein auch hemmend wirken auf die Staaten-
366 bildung und vielleicht auch ein bisschen auf die Bürger-Staats-Beziehung, wenn die Dorfbürger vom
367 Verein in Rothenburg eigentlich mehr Unterstützung erhalten, als eigentlich von ihrem Staat, der ei-
368 gentlich in der Pflicht wäre.

369 FE: Ja, also das ist eine riesige Diskussion und die Diskussion ist tatsächlich berechtigt, dass man, du
370 nennst es da Bürger-Staats-Beziehung. Welche Rolle spielen denn eigentlich NGOs, also solche in
371 einem Staatsgefüge innen. Es hat so verschiedene Stufen. Es gibt Staaten, wo eigentlich das Wohl der
372 Leute vernachlässigen und dann NGOs daraus entstehen. Anders gesagt, wenn in einem Gebiet die
373 Gesundheitsversorgung nicht funktioniert, dann gibt es vielleicht irgendwann eine Bürgerorganisation,
374 welche versucht, das zu lösen. Daraus entsteht dann vielleicht irgendwann ein NGO und macht dann
375 das. HIV, Aids, ist ein sehr typisches Beispiel. Man hat jeweils in Sambia gesagt, NGOs schiessen aus
376 dem Boden wie Pilze, weil es tatsächlich Phasen gegeben hatte, wo man für HIV und Aids relativ gut
377 zu Geldern gekommen ist. Das heisst, man hat dann ein NGO gegründet, hat sich finanzieren lassen
378 und hat dann tatsächlich einen wichtigen Beitrag geleistet für das Gesundheitssystem in Sambia. Die
379 Gefahr ist da, dass sich der Staat noch mehr aus der Verantwortung zieht. Das ist das eine. Das zweite
380 ist, dass es auch Länder gibt, wo ich heute sagen würde, die haben sich völlig auf eine NGO-Politik
381 eingestellt. Ich nehme Burkina Faso als Beispiel. Ich bin einmal in Burkina Faso auf Projektreise ge-
382 wesen. In Burkina Faso muss man heute sage, da haben die NGOs heute eine wichtigere Funktion in
383 der Gesellschaft als der Staat. Das kann natürlich für den Staat auch schwierig werden, wenn jede
384 NGO versucht seine Ideen versucht zu verwirklichen und es dann einen riesigen Markt gibt, an NGOs.
385 Und in den Philippinen hat man relativ ein schwacher Staat, dann kamen ganz viele NGOs rein, auch
386 ganz viele aus Amerika. Inzwischen ist es so, dass ein Mitarbeiter einer NGO massiv besser verdient
387 als ein Staatsangestellter. Wo ich dort einen lokalen Mitarbeitenden eingestellt habe, ist es darum ge-
388 gangen, was gebe ich ihm für einen Lohn? Ich konnte das dann über eine andere NGO ausfindig ma-
389 chen. Dann hat er mir gesagt, schau, der Lohn, den du mir jetzt offerierst, der ist etwas 20-mal höher
390 als der Lohn von einem Universitätsprofessor und etwa 10 mal tiefer weder der Lohn von einer inter-

391 nationalen NGO. Das zeigt die Schwierigkeit auf. Also insofern, ich nehme noch ein letztes Beispiel.
392 Wo ich in Namibia gewesen bin, Namibia wurde 1990 unabhängig. Und im 1991 bin ich an diese
393 Schule gekommen und wir haben wirklich wenig Lehrmittel gehabt. Wir haben zum Glück in einem
394 zweiten Schritt einen super Rektor erhalten, welcher den Staat wirklich in die Pflicht genommen hat.
395 Er hat gefordert, dass die Bücher kommen, dass die Schulmöbel können und er hat mir mal gesagt,
396 weisst du, wenn du begonnen hättest Schulbücher zu finanzieren, das wäre für mich über das Bezie-
397 hungsnetz Schweiz ja relativ einfach gewesen, dann würde der Staat heute noch keine Schulbücher
398 liefern. Mit anderen Worten, es braucht auch einen gewissen Druck auf einen Staat, dass er da etwas
399 tut. Aber Druck alleine reicht halt nicht immer. Bei gewissen Staaten ist es halt wirklich nicht mög-
400 lich. Darum finde ich das Nebeneinander von NGOs und Staat ist eine schwierige Diskussion. Aber
401 ich sage es jetzt mal pointiert. Die Kirche in der Schweiz war auch einmal eine NGO und das Verhält-
402 nis von Kirche und Staat hat man in der Schweiz erst geklärt, wo der Staat stärker geworden ist. Und
403 heute gibt es ganz, ganz viele staatliche Aufgaben, zum Beispiel Schulen, wenn man schaut, wie viele
404 Schulen ursprünglich über die Kirche gegründet wurden und heute selbstverständlich öffentlich sind.
405 Das sind Entwicklungen, die wir auch haben.

406 SP: Okay, das ist ein spannender Gedanke. Das kann man sich durchaus auch vorstellen übertragen
407 auf ein Entwicklungsland.

408 FE: Richtig. Und man kann sogar ein Schritt weitergehen, das gibt es heute noch. Wenn der Staat auf
409 gewisse Bedürfnisse nicht reagiert, dann machen es Private. In der Schweiz sind Privatschulen ganz
410 viel entstanden, zum Beispiel wenn ich im Raum Zug schaue, man brauchte eine englischsprachige
411 Schule. Die öffentliche Schule war zu wenig flexibel und hat gesagt, nein, wir unterrichten nicht eng-
412 lisch. Dann ist halt eine Privatschule entstanden, die das macht.

413 SP: Mhm, mhm, okay gut. So viel einmal zu so Staat, Bürger und NGOs, was da genau so die Rollen
414 sind. Dann würde es mich auch noch wundernehmen, so ein bisschen wegen einkommensschaffenden
415 Aktivitäten, wo ja bei Comundo auch einer von drei Hauptpfeiler gewesen sind. Wie kann man so
416 etwas aufbauen in der begünstigten Bevölkerung?

417 FE: Ich versuche es zusammenzufassen. Es ist für Leute, die in einem Projekt mitarbeiten, für alle
418 natürlich immer gut, wenn man irgendwann sagen kann, das generiert sich selber daraus heraus. Es
419 gibt ganz viele Projekte, wo das zum Teil auch gelungen ist, indem dass man zum Beispiel Sachen
420 hergestellt hat, die man verkaufen konnte. Indem man mit Viehzucht angefangen hat, Schweinezucht,
421 Hühnerzucht, was auch immer. Ich finde, man muss eigentlich aus den Ressourcen, die ein Dorf hat,
422 aus diesen Ressourcen versuchen Verkaufsmöglichkeiten zu schaffen. Das hat zwei Nachteile. Das
423 eine ist, wenn etwas gut läuft, dann wird es der Nachbar oder der Andere ganz bald auch machen. Ich
424 weiss nicht, ob du auch schon in so Länder unterwegs gewesen bist. Wenn du dort auf die Märkte

425 gehst, wenn jemand ein gutes Marktprodukt hat, das super läuft, dann geht es ein halbes Jahr und dann
426 machen alle anderen auch das. Man verdrängt sich dann wieder. Das ist mal ein Problem. Und das
427 andere ist die Kaufkraft. Wir hatten einige Projekte gehabt, ich nehme jetzt Bolivien als Beispiel, ein
428 bisschen länger zurück, wo super gelaufen sind, wirklich, die haben jetzt ein super Erfolg. Dann ist
429 irgendeine Geldentwertung, eine Krise gekommen, dann ist einfach die Kaufkraft nicht mehr da, dass
430 sich die Leute das nicht mehr leisten können. Also wenn ich auch in der Schweiz, das sieht man jetzt
431 gerade, wenn ich in der Schweiz etwas verkaufen möchte, dann muss ich einerseits ein gutes Produkt
432 haben und ich muss andererseits Leute haben, die das auch bezahlen können. Und das sind so Sachen,
433 wo ich schon sagen muss, ich nehme Sambia nochmals als Beispiel. Sambia, denen geht es wirtschaft-
434 lich wirklich immer schlechter und die Kaufkraft nimmt real wirklich auch ab. Sie können sich es
435 wirklich einfach nicht mehr leisten. Aber grundsätzlich ist der Ansatz gut, dass man sagt, man ver-
436 sucht da etwas aufzubauen, wo die Leute etwas produzieren können, wo sie damit sich einen Verdienst
437 erwerben können. Das finde ich gut. Die Leute lernen dabei auch etwas und dieses Lernen geht nicht
438 mehr verloren.

439 SP: Okay, ja danke. Gut und jetzt vielleicht so ein bisschen ein Gedankenexperiment, wenn man sich
440 eben vorstellt, gut, so in ein paar Jahren haben wir so ein bisschen einkommensschaffende Aktivitäten
441 vorangetrieben und das funktioniert gut. Es sind gewisse Einkommen vorhanden, wo man sich gut
442 selber ernähren kann. Dann geht es vielleicht weiter, du hast es ja auch mit der Bedürfnispyramide
443 angesprochen. Zuerst kommt mal eben Ernährung, Gesundheit, Berufsbildung und dann geht es viel-
444 leicht sogar noch weiter bis vielleicht zur westlichen Welt irgendeinmal. Dann stellt sich wie auch die
445 Frage, wenn dann Einkommen generiert wird vor Ort, wie kann man dann die Finanzmittel eintreiben
446 für weitere Projekte. Wer wäre dann dafür verantwortlich?

447 FE: Ich finde das ein gutes Gedankenexperiment, weil es hat ja auch eine Logik drinnen. Wenn du
448 fragst, wer wäre dann verantwortlich, dann wäre es halt tatsächlich so, dass es dann die Community,
449 die Community muss sich dann organisieren. Ich weiss nicht wie gut jetzt die Gemeinde organisiert
450 ist, aber schlussendlich geht es tatsächlich darum, dass nachher die Community das auch weiterentwi-
451 ckelt, beziehungsweise die gemeinsame Verantwortung mitträgt. Wir haben ein super Beispiel gehabt
452 in den Philippinen, der Anthropologe war. Der hat eigentlich bei ganz vielen Probleme immer wieder
453 gesagt, bring it to the community. Das heisst, die haben dann so ein Instrument eingerichtet, wo es
454 wirklich in Dorfrat gegeben hat, wo finanzielle Fragen, rechtliche Fragen, soziale Fragen miteinander
455 angegangen ist. Das hat so für eine Dorfbildung eine wichtige Rolle gespielt. Ich habe dazu zwei
456 Stichworte aufgeschrieben. Man muss sich einfach bewusst sein, wir haben vorhin von der Pyramide
457 gesprochen, von der Ernährung und wie es dann weitergeht. Man muss sich bewusst sein, dass diese
458 Pyramide sehr oft, ich kann nicht sagen zerstört wird, aber durchtrieben wird, durch andere Bedürfnis-
459 se. Also man weiss, in Afrika, also nicht nur in Afrika, dass es auch soziale Bedürfnisse gibt, die un-
460 abhängig von einem Grundbedürfnis vorhanden sind. Ich nenne zwei soziale Bedürfnisse. Das ist Mo-

461 bilität, man will unterwegs sein können und Kommunikation. Der Zufall will es, zu meiner Zeit ist
462 Kommunikation noch nicht gewesen. An beiden Orten ist es eigentlich nur global lösbar. So ein Dorf
463 wird nie ein Auto, also vorläufig nicht. Oder mit dem Handy, darum nehme ich es jetzt noch auf, da ist
464 das extrem. Das Handy hat sich in Afrika extrem schnell verbreitet wegen dem Bedürfnis nach Kom-
465 munikation. Aber bis so ein Dorf oder nur schon das Land wie Tansania soweit sein wird, ein Handy
466 selber herzustellen, das ist ein langer Weg. Das heisst, da ist man auf globale Errungenschaften ange-
467 wiesen. Das muss man sich bewusst sein. Es gibt es ja immer wieder, wenn man so kritische, pseudo-
468 kritische Leute, kontaktiert und dann sehen sie so irgendein Film und dann sagen sie, die haben ja ein
469 Handy, dabei haben sie ja nicht einmal etwas zu essen. Das ist erstens ein Pauschalurteil, aber es ist
470 zweitens tatsächlich so, die Pyramide ist schon gut, aber ist nicht so, dass sich diese wunderbar von
471 unten nach oben füllt. Sondern, es gibt Bedürfnisse, wo man sagen würde, das ist kein Bedürfnis, um
472 überleben zu können, aber es ist ein soziales Bedürfnis.

473 SP: Ja genau, das mit den Handys ist auch in Mofu ein grosses Thema. Das ist unglaublich eigentlich.

474 FE: Unglaublich, ja. Das ist auch so, da merke ich, wie ich alt werden. Ich war vier Jahre in Namibia
475 und habe in diesen vier Jahren drei Mal telefoniert. Ich bin nie mehr zurück zu diesem Gebiet, aber
476 mein Sohn war kürzlich da. Inzwischen wird in diesem Gebiet alle fünf Minuten telefoniert. Aber das
477 hat auch etwas Schönes, das ist auch eine Errungenschaft. Aber man muss sich Bewusst sein, die Ab-
478 hängigkeit von globalen Errungenschaften bleibt dadurch grösser.

479 SP: Okay, super, dann hätten wir eigentlich in dem Sinn diesen Leitfaden. Ich weiss nicht, gibt es noch
480 weitere Sachen, die du auch noch gerne von dir aus hättest ansprechen wollen?

481 FE: Nein, wenn ich auch noch dein Raster durchgehe, glaube ich, sind wir durch. Vielleicht noch eine
482 Anmerkung zum Letzten. Man muss sich einfach bewusst sein, globale Errungenschaften brauchen
483 auch Cash. Man kann nicht mit Orangen ein Handy zahlen. Darum müssen sich auch so Dörfer wie
484 Mofu bewusst sein, wenn sie an solche Errungenschaften herankommen wollen, müssen sie auch Geld
485 generieren können. Es fängt schon früher an, die Schuluniform ist etwa das Erste, das Geld generieren
486 kann, Gesundheitswesen und so weiter, ist einfach eine Realität. Man kann nicht alles mit Tauschhan-
487 del lösen.

488 SP: Ja super, danke. Dann würde ich das nachher abtippen (...)

489 FE: Wenn irgendwo Rückfragen auftauchen, kannst du gerne auf mich zukommen. (...)

490 SP: Danke vielmals, das war ein super Interview, wir konnten doch sehr detailliert durch das Ganze
491 durchgehen können. (...)

Transkript Nr. 4

Gespräch vom 2.4.2020, 10:00 Uhr

Interviewee: Dominik Wicki (DW), Leiter Ressort Mission, Mission St. Anna

Interviewer: Sven Portmann (SP)

1 SP: Gut, dann würde ich doch gleich die Aufnahme starten. Dann würde ich zum Starten doch kurz ein
2 paar Informationen erzählen, was ich genau am Machen bin. Eben, ich bin meine Bachelorarbeit am
3 Schreiben für einen Verein aus Rothenburg, welcher ein Dorf in Tansania unterstützt seit etwas weni-
4 ger als zehn Jahren. Das funktioniert eigentlich im Moment über Projekte, welche vor Ort bei der
5 Partnerorganisation eingegeben werden und dann finanziell unterstützt werden. Und der Vorstand aus
6 Rothenburg geht einmal im Jahr, im Sommer, ins Dorf runter, um zu schauen, wie sich das Ganze
7 entwickelt. In diesem Sinne war das Motto des Vereins immer Hilfe zur Selbsthilfe. Jetzt geht es da-
8 rum, dass ich wie die Grundlagen erarbeite, damit das Dorf auf lange Frist eigenständig funktionieren
9 kann. Das Ziel wäre, dass man sich auf längere Frist aus dem Dorf zurückziehen kann. Genau, das ist
10 so ein bisschen was ich am Machen bin.

11 DW: Ja, und wie sind Sie auf diesen Verein gekommen? Durch die Bachelorarbeit oder hatten Sie
12 schon Beziehungen?

13 SP: Ja, ich komme auch diesem Dorf und kenne den Vorstand gut und auch Mitglied. Also ich spende
14 einen kleinen Betrag, bin aber nicht irgendwie im Vorstand, kenne die Leute und finde es eine sinnvol-
15 le Sache. Genau, das ist so ein bisschen der Hintergrund. Und so ein bisschen der Querschnitt zum
16 Studium, eben ein Wirtschaftsstudium mit der Vertiefung Public and Nonprofit Management an der
17 Hochschule Luzern. Darum passt das eigentlich auch sehr gut für eine Bachelorarbeit.

18 DW: Das habe ich auch studiert.

19 SP: Ah okay, auch in Luzern?

20 DW: Jaja, mit dem Heike und Schnyder und so.

21 SP: Ja genau, Michael Heike und Albert Schnyder. Also jetzt ist Christoph Buerkli Studiengangsleiter
22 von uns.

23 DW: Ja, der war auch schon da. Ich habe den Bachelor vor rund zehn Jahren abgeschlossen. Aber den
24 Master habe ich erst vor vier Jahren abgeschlossen, ich habe noch eine Pause gemacht. Der Buerkli
25 war schon beim Bachelor dort und der Heike auch.

26 SP: Haha, spannend. Den Stefan Bruni kennen Sie auch? Er ist mein betreuender Dozent.

27 DW: Nein, den habe ich nicht gehabt.

28 SP: Er macht so ein bisschen die Module, welche in Richtung Entwicklungszusammenarbeit gehen,
29 deshalb habe ich auch ihn angefragt. Ja, jetzt nimmt es mich Wunder was Sie genau bei der Mission
30 St. Anna, was sind so Ihre Tätigkeiten.

31 DW: Ja, ich bin der Leiter von dem Ressort. Meine Aufgabe ist die Koordination der Projekte in Indi-
32 en und Tansania, aber auch in der Schweiz eigentlich das ganze Fundraising. Wir haben das vor rund
33 vier Jahren, es war ja ursprünglich bei der Schwesterngemeinschaft gewesen. Das hat eine lange Ge-
34 schichte, seit über 90 Jahren sind Schwestern in Indien am Arbeiten. Sie haben vor allem Gesund-
35 heitspersonal nach Indien geschickt und dort angefangen Spitäler aufzubauen und Schulen aufzuba-
36 uen. In den 60er Jahren ist dann die Zeit gekommen, wo man vor allem Schulen gemacht hatte. Und seit
37 rund 20 Jahren ist man vor allem auch in Dorfentwicklungsprojekten beteiligt in Indien. Das heisst vor
38 allem Sozialarbeit. Da geht es darum, die Hilfe zur Selbsthilfe ist da vor allem das Ziel. Vor rund vier
39 Jahren, weil die Schwesterngemeinschaft in der Schweiz älter wird, kontinuierlich ihre Werke abgibt,
40 haben sie dann auch den internationalen Bereich, das Ressort Mission, abgegeben. Und ich bin eigent-
41 lich die erste weltliche Person, welche für die Stiftung jetzt die Projekte koordiniert. Eine Aufgabe ist
42 es sicherlich auch, die Transformation von einem rein christlichen Hilfswerk in eine Nonprofit Orga-
43 nisation zu überführen. Wo dann auch Laien oder weltliche Personen arbeiten können.

44 SP: Okay spannend. Um mit der ersten Frage zu starten in diesem Zusammenhang, darf ich fragen,
45 habt Ihr in diesem Zusammenhang wie schon ein übergeordnetes Ziel erarbeitet, im Sinne einer Visi-
46 on, wo ihr jetzt genau hinhöchtet.

47 DW: Wo das übergeben wurde, die ganzen Projekte und Projektarbeiten, haben wir ein Assessment
48 durchgeführt in Indien. Ein Assessment ist nicht so wissenschaftlich wie eine Evaluation. Für eine
49 Evaluation braucht man gewisse Indikatoren und gewisse Messzahlen, damit man das auch wirklich
50 durchführen kann. Aber wir haben unsere Projekte assessieren lassen, von einer unabhängigen Berate-
51 rin. Das ist letztes Jahr passiert. Die Projektkoordinatorin hat zusammen mit einer Beraterin ausge-
52 wählte Projekte analysiert und dann bewertet. Nach dieser Bewertung hatten wir einen einwöchigen
53 Strategie-Workshop oder Visions-Workshop gehabt, wo wir dann unsere Vision gemeinsam mit den
54 Schwestern in den Projekten erarbeitet hatten. Das war wirklich so ein längerer Prozess, der ging rund
55 drei Jahre.

56 SP: Also verstehe ich das richtig, die Schwestern sind eigentlich jetzt wie eine Partnerorganisation vor
57 Ort.

58 DW: Ja, das kann man so sagen. Momentan sind wir wirklich mit den Schwestern am Arbeiten, das
59 heisst wir haben einen Partner und das sind St. Anna Schwestern in Indien, Tansania und Kenia. Das
60 sind über 800 Schwestern, welche an Projekten arbeiten.

61 SP: Und die Schwestern machen ja die Projekte schlussendlich für die begünstigte Bevölkerung?

62 DW: Ja genau.

63 SP: Darf ich fragen, habt Ihr selber auch Kontakt mit der Zielbevölkerung oder schaut ihr wirklich
64 primär mit den Schwestern?

65 DW: Natürlich sehe ich auf Projektreisen die Leistungsempfängerinnen und -Empfänger, aber persön-
66 lichen Kontakt zu diesen Leuten haben wir nicht. Das läuft wirklich über die Schwestern und auch
67 über Animatorinnen und Animatoren, welche für die Schwestern im Feld arbeiten. Die Schwestern
68 sind meistens immer Koordinatorinnen dieser Projekte. Wir haben rund 80 Projekte. Und die Schwes-
69 tern sind eigentlich Projektverantwortliche. In den Projekten haben wir dann verschiedene Leute, die
70 arbeiten und am meisten Kontakt haben. Die Schwestern haben natürlich auch direkten Kontakt mit
71 Leistungsempfängern. Aber ich selber nicht nein. Man sieht sie natürlich auf Projektreise, dann hat
72 man Austausch, aber erstens ist es sprachlich gar nicht möglich. Ich kann diese verschiedenen Spra-
73 chen gar nicht alle und die meisten sprechen kein Englisch.

74 SP: Eben, dann habt ihr also eine Strategiebildung in dem Sinne gemacht, ein Workshop haben Sie
75 erzählt. Was sind denn für konkrete Ziele am Schluss herausgekommen?

76 DW: Ja, wir haben uns dann am Schluss verschiedene Ziele gesetzt. Wir haben eine übergeordnete
77 Strategie, also Vision. Wir leben spirituell. Die Schwestern leben spirituell und stehen für eine grüne
78 Welt, in welcher die Menschen gleiche Rechte haben, gerecht behandelt werden und dadurch ein Le-
79 ben in Würde führen können. Das ist so die übergeordnete Vision, die Vision 2030 haben wir dem
80 gesagt. Und dann haben wir in den Bereichen, in denen wir schon immer gearbeitet haben, Gesund-
81 heit, Bildung und Soziales, konkrete Missionen definiert. Jeder hat ein Recht auf Bildung, Schutz und
82 Sicherheit. Unsere Zielgruppe sind vor allem marginalisierte Kinder und Jugendliche. Das ist im Bil-
83 dungsbereich. Im Gesundheitsbereich haben wir Anspruch und Zugang zu Gesundheitsversorgung für
84 geistiges und körperliches Wohlbefinden. Man hat nicht nur Anspruch darauf, dass man sich im Ge-
85 sundheitsbereich behandeln darf, sondern man hat auch Zugang. Das ist oft auch ein Problem, dass
86 man zwar irgendwie ein Recht hat, sich behandeln zu lassen, was man oft auch bei den HIV/AIDS-
87 Kranken sieht, welche eigentlich ein Recht hätten auf Gesundheitsversorgung. Sie erhalten Medika-
88 mente, aber wenn sie irgendwie den Arm gebrochen haben, werden sie vielfach abgewiesen, weil man
89 irgendwie Angst hat davor. Das ist ein Ziel von uns, dass man die Leute wirklich ganzheitlich betreuen

90 im Gesundheitsbereich. Und dann im Sozialbereich wollen wir Gleichberechtigung und Diversität
91 fördern, damit Frauen, vor allem Frauen und Minderheiten, gestärkt werden, um dann eben ein Leben
92 in Würde führen können. Das ist das Resultat, das Endergebnis eigentlich von unserem Strategie-
93 Workshop. Das haben wir gemeinsam erarbeitet. Zuerst haben wir über unsere Träume gesprochen,
94 was wir eigentlich mit unserer Arbeit erreichen wollen. Und wo wir dann die Träume definiert hatten,
95 hatten wir diese gesammelt und geschaut, okay, wie können wir diese Träume zusammennehmen zu
96 einer Vision. Dann haben wir diese Vision heruntergebrochen und haben dann natürlich auch Mass-
97 nahmen darauf abgeleitet.

98 SP: Okay, also jetzt habt ihr die Vision und jetzt geht es ja darum mit den Massnahmen das Ziel auch
99 zu erreichen. Darf ich fragen, wie messt ihr das quasi eure Zielerreichung?

100 DW: Das ist auch wieder ein grosser Prozess, wo man die verschiedenen Instrumente oder Tools ein-
101 führen muss. Heute sagt man dem Project Cycle Management. Dort geht es darum, die Projekte in
102 verschiedene Phasen einzuteilen und dann vor allem beim Projekteingang oder beim Projektdesign
103 definiert man im Projektdokument die verschiedenen Ziele mit Indikatoren. Die werden im Logframe
104 eigentlich erfasst. Dann gibt es verschiedene Monitoring Tools. Wir haben ein monatliches Monito-
105 ring, ein vierteljährliches und ein jährliches. Das wiederholt sich, so kann man überprüfen, machen wir
106 unsere Arbeit richtig oder müssen wir irgendwo etwas anpassen. Die Vorgaben von diesen Standards
107 werden vor allem von der Schweiz aus definiert. Wir sagen, schau, wenn ihr unser Partner sein möch-
108 tet und mit uns zusammenarbeiten wollt, gibt es gewisse Standards. Wir konnten diese natürlich nicht
109 von heute auf morgen umsetzen. Es war sehr viel auf Vertrauen aufgebaut, die Schwestern sind eine
110 Familie. Und wenn jetzt die Stiftung dazukommt, kann man nicht von heute auf morgen sagen, jetzt
111 müsst ihr uns Rechenschaft ablegen und monatliche Reports einreichen. Sondern das muss alles ganz
112 langsam erarbeitet werden.

113 SP: Das verstehe ich sehr gut, dass das ein längerer Prozess ist. Das wäre auch jetzt bei diesem Verein
114 ziemlich ähnlich. Welchen Part spielen denn die Schwestern bei euch jetzt in diesem ganzen Report-
115 ing-/Monitoringwesen? Dann müssten sie eigentlich lange Frist die Messdaten für die gesetzten Indi-
116 katoren oder wie kann man das verstehen?

117 DW: Nein, es gibt ja dann wirklich Projektanträge, welche von den Schwestern herkommen. Und die-
118 se Projektanträge machen wir nicht selber, sondern die werden an uns herangetragen. Wir prüfen diese
119 kritisch und dann geht es darum, dass die Schwestern die Projekte implementieren und mit den Leis-
120 tungsempfängerinnen umsetzen. Unser Part ist es dann eigentlich, den Geldgebern in der Schweiz
121 Rechenschaft abzulegen. Dadurch müssen wir relativ nahe bei den Projekten sein. Was machen sie
122 und wie wird das Geld eingesetzt. Das ist ein bisschen unsere Pflicht.

123 SP: Und die eigentliche Messung, also man macht ein Projekt, beispielsweise für die Gesundheit. Da-
124 mit man dann eben nachweisen kann, okay, dieses Projekt hat wirklich diesen Outcome oder diesen
125 Impact gehabt. Sind es dann die Schwestern, welche quasi den Fortschritt vor Ort tracken müssen?

126 DW: Ja, es sind eigentlich die, welche die Daten sammeln, wo dann wirklich das ganze Projekt im-
127 plementieren. Sie sammeln Daten, sie steuern und sind im Lead von diesen Projekten.

128 SP: Gibt es da spezielle Instrumente, um an diese Daten zu kommen oder läuft dies einfach ganz nor-
129 mal über Befragungen?

130 DW: Das wird alles definiert am Anfang des Projektes. Meistens sind es nicht nur quantitative Daten,
131 welche wir sammeln, aber natürlich auch. Durch die Indikatoren wird das definiert. Sagen wir jetzt ein
132 Beispiel, wir machen ein Outreach-Projekt im Gesundheitsbereich, wo es darum geht, Aufklärung
133 über Covid-19. Dann gibt es sicher quantitative Daten, die man messen kann. Wie viele Meetings sind
134 abgehalten worden und wie viele Teilnehmende sind an diesen Sitzungen gewesen. Danach geht es
135 aber darum, was hat es den Leuten gebracht, welche an der Sitzung gewesen waren. Dann muss man
136 wirklich einfach besprechen und fragen, was hat das bei dir bewirkt. Das muss man schriftlich festhal-
137 ten. Wir haben dann einfach verschiedene Tools implementiert, wo wir eben ein Projektmonitoring
138 machen, das ist dann heruntergebrochen. Gewisse Projekte machen wir alle vier Monate eine Mes-
139 sung, bei gewissen Projekten machen wir es monatlich.

140 SP: Arbeitet Ihr wirklich mit Tools zusammen oder läuft dies über E-Mail und Nachrichten hin und
141 her. Oder ist es ein Tool, welches beide Parteien elektronisch auf dem Computer haben.

142 DW: Wir sind das jetzt am Erarbeiten. Es ist schon das Ziel, dass wir einen Standard haben, dass wir
143 alle die gleichen Instrumente brauchen. Damit wir das auch vergleichen können.

144 SP: Und meine Frage ist es auch, ob das jetzt eine Software ist, die Ihr anschafft oder seid Ihr jetzt
145 selber etwas am Programmieren, konstruieren? Also gibt es so eine Logframe Software?

146 DW: Das gibt es schon, aber es gibt auch ganz viele, zum Beispiel HEKS, die machen so ein Real-
147 Time-Database-Tracking. Die haben eine Software entwickelt über das Smartphone. Vor allem die
148 Feldanimatore können dann im Feld alles tracken und erfassen. Also wir sind weit weg davon.

149 SP: Also der Verein, für den ich die Arbeit mache, hat auch nicht die Mittel dafür.

150 DW: Wir haben jetzt einfach so Standard-Formulare entwickelt, also auf Word-Basis. Jetzt habe ich
151 eines auf Excel gemacht, wo man etwas eingeben konnte und es dann im Hintergrund etwas berechnet

152 hatte. Das war zu kompliziert. Die Schwestern haben gesagt, sie wissen nicht wie man das Excel be-
153 dient. Das war ein Fehler von mir. Ich habe einfach irgendetwas entwickelt, ohne abzuklären, das sind
154 überhaupt die Fähigkeiten der Leute im Feld. Jetzt haben wir es wieder zurückgenommen und machen
155 es wieder über Word. Zum Teil haben sie dann ein Formular und fotografieren es und senden es mir
156 auf Whatsapp. Man muss es auch immer den Gegebenheiten anpassen. Das ist die Schwierigkeit zum
157 Teil. Es ist aber auch sehr spannend bei diesen Projekten, dass man ganz viele Ansätze probieren muss
158 und dass man am Schluss auf ein Resultat kommt. Ob jetzt die Daten über eine Software gesammelt
159 wurden oder mündlich aufgenommen, schlussendlich geht es darum, dass man Daten hat. Gewisse
160 Organisationen haben natürlich andere Möglichkeiten. Wir sind relativ klein und müssen uns mit die-
161 sen irgendwie zurechtfinden.

162 SP: Okay, merci. Habt ihr auch so ein bisschen Kriterien definiert, was die Anforderungen sind an die
163 einzelnen Projekte?

164 DW: Ja, in diesen drei Bereichen, Gesundheit, Bildung, Soziales, haben wir natürlich gesagt, was sind
165 unsere Kriterien. Mit wem wollen wir zusammenarbeiten? Im Gesundheitsbereich, wir bieten nicht
166 Gesundheitslösung, wir machen kein Spital für die Superreichen. Unsere Spitäler sind so aufgestellt,
167 dass sie schlussendlich hoffentlich selbsttragend sind. Mit dem Geld, was wir machen, mit der Mittel-
168 klasse sagen wir jetzt mal, wollen wir auch die Spalkosten zahlen für die, welche gar keine Mittel
169 haben. Was machen wir im Gesundheitsbereich, was machen wir im Sozialbereich. Und das sind vor
170 allem Minderheiten, solche welche ausgegrenzt wurden von der Gesellschaft. In Indien sind es viele
171 Frauen, dann sind es Transgender, wo wir uns einsetzen, weil die fallen durch alle Raster. Dann haben
172 wir vor allem auch Mädchen, junge Frauen, weil die haben nicht die Möglichkeiten wie junge Buben.
173 Weil wenn sich eine Familie entscheiden muss, wen unterstützen wir in der Ausbildung mit unseren
174 finanziellen beschränkten Mittel, dann sagt die Familie, wir unterstützen denn Bub. Das Mädchen
175 müssen wir dann eh wieder abgeben. Deswegen setzen wir uns auch für Mädchen ein. Ganz kurz, ich
176 habe jetzt ein bisschen lange gesprochen.

177 SP: Okay, und dann vielleicht noch ein bisschen eine philosophische Frage. Was ist ihre Meinung,
178 welche Grundvoraussetzungen müssen vorhanden sein, damit eine Unterstützung von Dritten, also aus
179 dem Ausland, in ein Drittweltland nicht mehr notwendig ist.

180 DW: Also wie meinen Sie nicht mehr notwendig, also finanziell?

181 SP: Also nein, welche Basis muss erarbeitet werden, damit zum Beispiel die Mission St. Anna oder
182 der Verein, welcher das Dorf Mofu in Tansania unterstützt, welche Basis muss erarbeitet worden sein,
183 damit man sich mit gutem Gewissen zurückziehen kann, damit das Dorf dann selber funktioniert und
184 nicht mehr auf externe Hilfe angewiesen ist.

185 DW: Das ist ja grundsätzlich das Ziel jedes Projektes, oder. Wenn man am Schluss eines Projektes
186 sagen kann, uns braucht es nicht mehr, wir können uns zurückziehen. Das ist unser Auftrag, dass wir
187 das schaffen schlussendlich, dass wir uns irgendeinmal zurückziehen können und sagen, die sind jetzt
188 selbständig und eigenständig und uns braucht es nicht mehr. In Indien haben wir ganz viele Beispiele,
189 wie das funktioniert und wo wir das geschafft haben, wo wir eine Schule aufgebaut haben und die
190 Schulen laufen jetzt eigentlich ohne Unterstützungsgelder. Oder Spitäler haben wir auch aufgebaut
191 und die laufen ohne Unterstützungsgelder, die generieren sogar Geld. Es ist ein langer Weg, aber was
192 gemacht werden muss, dass es gelingt Leute zu befähigen und ermächtigen, dass sie selber am Steuer
193 sitzen und selber entscheiden. Zum Beispiel wenn man von Geldern spricht, dass sie diejenigen sind,
194 welche entscheiden können. Dass sie die sind, welche sagen können, das macht Sinn und das macht
195 keinen Sinn. Dafür braucht es eine Kommunikation und ein Handeln auf Augenhöhe. Das ist eigent-
196 lich gerade das, was es ausmacht in der internationalen Zusammenarbeit. Das man den Austausch so
197 ausbauen kann, dass man Informiert ist, was in einem Land geht und gezielt unterstützen kann und
198 gezielt auch challenges kann mit unserem Wissen. Kombiniert mit dem Wissen, was sie haben, dass
199 man wirklich so weit gehen kann, okay uns braucht es jetzt nicht mehr. Vor allem kann man das dann
200 auch finanziell prüfen, braucht es uns noch oder braucht es uns nicht mehr.

201 SP: So die finanzielle Nachhaltigkeit auch?

202 DW: Ja, ja, ich glaube das ist auch wichtig. Aber nicht nur finanziell, sondern auch fachlich. Irgend-
203 wie in einem Spital, wenn man das so aufbaut und wir uns zurückziehen wollen und Fachwissen nicht
204 vorhanden ist, dann kann man sich nicht zurückziehen, dann hat man irgendetwas falsch gemacht in
205 dieser Zeit.

206 SP: Und wenn man es jetzt wie an Bedürfnissen aufhängen, was würden Sie sagen, welche Bedürfnis-
207 se müssen die Leute selbständig decken können, damit man sich zurückziehen kann?

208 DW: Ich glaube ich habe die Frage nicht richtig verstanden. Bedürfnisse von den Leuten in den Pro-
209 jekten?

210 SP: Genau, eigentlich von der einfachen Bevölkerung, von den Beneficiaries. Was müssen die Leute
211 aus eigenen Kräften erwirtschaften, damit sie selbständig funktionieren können in einem guten Sinn.
212 Es muss ja nicht jeder ein Auto haben, aber was sind Bedürfnisse, welche gedeckt sein müssen, dass
213 man sagen kann, okay, jetzt seid ihr auf einem Level, wo ihr selbständig funktionieren könnt?

214 DW: Ich glaube man kann das ein bisschen vergleichen mit der Bankenwelt in der Schweiz. Ich habe
215 mich letztes Mal mit jemanden getroffen von einer Bank. Dort geht es ja darum, einen Kredit zu ver-
216 geben. Es ist eigentlich nicht gross eine andere Art, als was wir machen. Es kommt wirklich ein biss-

217 chen darauf an, in welchem Bereich man arbeitet. So wie ich Sie verstehe, geht es mehr um Small
218 Scale Businesses. Wir haben auch solche Projekte. Und dort geht es wirklich darum, dass die Leute
219 eine Businessidee zeigen und sagen, das ist unsere Idee und die wollen wir verwirklichen. Die Idee
220 muss verheben, dann geht es nicht darum, oh du arme Person, das ist vielfach der Fehler, dass man mit
221 Emotionen oder arbeitet. Sondern es geht wirklich darum, wenn die Person selbständig werden und
222 erfolgreich sein will, muss die Idee verheben. Dann ist es der falsche Ansatz, wenn man sagt, du armer
223 Afrikaner oder was auch immer dir helfe ich jetzt. Sondern, nein, das ist eine gute Idee, die Idee unter-
224 stütze ich, die Idee funktioniert. Auch in unseren Sozialprojekten, wenn die Leute selber irgendwie
225 selbständig ein kleines Business aufbauen wollen, dann geht es wirklich darum, dass wir einen Busi-
226 nesscase wollen. Dass sie diesen einreichen und wir sagen, doch, der Businesscase verhebt. Und wenn
227 er nicht verhebt sind wir knallhart, dann sagen wir, nein sorry das funktioniert nicht. Dann spielen wir
228 eigentlich die Bank.

229 SP: Also bekommt ihr das Geld auch immer wieder zurück, im Sinn eines Kredites?

230 DW: Ja, einfach ein fairer Kredit, damit wir dann weitere Leute unterstützen können. Das heisst nicht,
231 dass wir die Spenden dann wieder zurückgezahlt werden, sondern das geht in einen Topf und dann
232 unterstützen wir weitere Leute. In unserem Slogan haben wir fördern, unterstützen, helfen. Und dass
233 ist eine Förderung. Da geht es wirklich darum, die fördern, wo wir sehen das hat eine Zukunft, das hat
234 Perspektive. Und dann die Unterstützung dort bieten, wo wir sehen, dort braucht es noch unsere Un-
235 terstützung. Und in den Spitälern müssen wir meistens helfen, dort geht es dann meistens darum, die
236 Person ist krank, die Person ist gar nicht fähig sich selber zu helfen. Das sind so verschiedene Ebenen,
237 da muss man sich wirklich festlegen, auf welcher Ebene man spielen will. Wenn man wirklich in diese
238 Förderung reingeht, geht es nicht darum zu helfen, sondern wirklich einfach fördert. Es soll genau
239 gleich sein wie in der Schweiz, ich glaube Sie haben auch kein Auto geschenkt bekommen auf den 18.
240 Geburtstag, oder?

241 SP: Nein. (lacht)

242 DW: Man muss sich das erarbeiten. Ich glaube das ist auch die Herausforderung, dass man die Leute
243 unterstützt, welche sich wirklich auch Mühe geben. Dafür braucht es eine gute Business-Idee oder
244 braucht es einen guten Business Case und soll diese Person dann auch unterstützt werden. Weil sonst
245 ist es so, die Person, welche die hohle Hand macht, bekommt mehr, einfach weil sie mutig ist, aber
246 nicht weil sie sinnhaft mit dem Geld umgeht.

247 SP: Gut, super. Dann würde ich gerne noch ein bisschen ins Controlling übergehen. Was auch immer
248 ein Knackpunkt ist, Projektkosten im Ausland plausibilieren, wie macht Ihr das?

249 DW: Bei der Projekteingabe gibt es ein Budget, wo die Schwestern ein Budget eingeben müssen. Das
250 wir jedes Jahr geprüft. Auch die Buchhaltung der Schwestern wird jedes Jahr geprüft von Unabhängi-
251 gen oder vom Staat sogar. Das passiert, dass man auch ein Audit hat. Dann gibt es auch andere, wel-
252 che ein Projekt-Audit machen, also auf Projektebene. Das machen wir nicht. Aber wenn wir dann
253 grössere Projekte hätten, wäre das wohl zwingend. Dass wir am Schluss vom Jahr wirklich ein Projekt
254 auch buchhalterisch abschliessen.

255 SP: Also, wenn die Schwestern irgendein Projekt eingeben und irgendwelche Materialien vor Ort bud-
256 getieren. Wie weiss man, ob die Kosten tatsächlich stimmen? Also der Staat und ein Audit kontrollie-
257 ren das, oder wie?

258 DW: Am Schluss ja. Aber beim Budget, da muss ich wirklich auch ehrlich sein, dort ist ganz viel Ver-
259 trauen, wo man aufbauen muss. Wir wissen bedingt, wie teuer ein Palett Holz ist, aber es muss ir-
260 gendwie dann auch ein bisschen Sinn machen. Man hat ja dann verschiedene Projekte, die man ver-
261 gleichen kann. Dann hat man irgendwie einen Maurer, ich spreche jetzt von Tansania. Wenn jetzt ein
262 Maurer in Arusha zehn Mal mehr kostet als ein Maurer in Dar es Salaam, dann ist irgendetwas falsch.
263 Aber, was wir auch oft machen, dann haben wir Standards definiert, wenn wir Projekte finanzieren,
264 wo es darum geht, dass man etwas realisiert, dann brauchen wir Offerten. Wir brauchen mindestens
265 drei Offerten.

266 SP: Okay, gut in dem Dorf, welches unterstützt wird, da gibt es kaum einen Drucker.

267 DW: Es geht dann auch darum, wie hoch sind die Beträge. Ich meine, wir haben jetzt eine Solaranlage
268 gebaut in Tagora, dort haben wir mit fünf verschiedenen Firmen Offerten verlangt, oder. Dann kann
269 man das vergleichen und hat einen Bezug zu den verschiedenen Offerten. Aber ich glaube, die ganze
270 Entwicklungszusammenarbeit, dass Vertrauen extrem effizient ist. Wenn man alles und jeden kontrol-
271 lieren geht, dann arbeitet man Tag und Nacht. Aber wenn man sagt, wir haben einen guten Partner, der
272 macht ein Budget und das Budget macht irgendwie Sinn, dann kann man sagen, okay, wir vertrauen.
273 Am Schluss vom Jahr oder am Schluss vom Projekt kann man ja das Budget wieder nehmen und
274 schauen gehen, was ist ausgegeben worden, von dem was budgetiert wurde und es macht dann auch
275 ein bisschen Sinn, dann glaube ich, hat man ein gutes Controlling.

276 SP: Okay, super, das finde ich eine spannende Aussage, Vertrauen ist effizient. Sie haben vorhin ein
277 bisschen angesprochen, Transparenz in der Schweiz gegenüber Spendenden zu schaffen. Jetzt nimmt
278 es mich auch noch ein bisschen Wunder, wie wird dann eigentlich in der Bevölkerung im Partnerland
279 aufgezeigt, die Projekte von der Mission St. Anna oder der Schwestern bringen das und das.

280 DW: Das man die Wirkung aufzeigen kann?

281 SP: Mhm, mhm.

282 DW: Das ist das Assessment, das wir gemacht haben, wo wir eine unabhängige Beraterin geholt ha-
283 ben, das ist eines der Hauptkenntnisse gewesen, wo wir zeigen konnten, wow, das haben wir alles
284 erreicht.

285 SP: Und konntet ihr das auch der Bevölkerung vor Ort gegenüber kommunizieren?

286 DW: Ja, das ist es wirklich einfach mit den Schwestern gewesen. Die Bevölkerung vor Ort, ich glaube,
287 schlussendlich, wenn du in einem Dorf arbeitest und sie sehen, was du umsetzt, ich glaube dort erhält
288 man auch eine gewisse Wertschätzung, wenn man einen guten Job macht.

289 SP: Also das generiert sich von selbst, wenn man einen guten Job macht?

290 DW: Ja, Ihr sprecht jetzt auch das lokale Fundraising an, oder?

291 SP: Ja, darauf komme ich dann noch zu sprechen. Mir ist es jetzt eher darum gegangen, es gibt ja ver-
292 schiedene Stufen der Transparenz. Jetzt in eurem Fall, Transparenz gegenüber der Spendenden,
293 Transparenz gegenüber der Partnerorganisation, aber auch Transparenz gegenüber der Zielbevölke-
294 rung. Welche Verbesserungen oder Hilfeleistungen von euch angestossen werden.

295 DW: Ja, ich glaube da hat man sicher noch ein bisschen Aufholbedarf. Das man Fakten liefert, auch in
296 denen Länder. Man wird immer mehr gezwungen, auch von der Regierung, ich spreche jetzt von Indi-
297 en und nicht von Tansania. In Indien, das Ziel vom Modi, das ist glaube ich kein Geheimnis, dass es
298 am Schluss ein Hindu-Staat ist. Und alle Minderheiten wie Moslems und Christen müssen sich sehr
299 stark beweisen, was sie überhaupt machen und wieso sie dort arbeiten. Und dort wollen wir immer
300 zeigen, so viele Schüler bilden wir aus, so viele Patienten pflegen wir und so viele Stipendien verge-
301 ben wir und so viele Sozialprojekte haben wir. Aber den Leistungsempfängern aufzuzeigen, was wir
302 eigentlich für sie machen, das kenne ich nicht, dass wir das machen. Man ist natürlich in Kontakt zu
303 diesen Leuten und versucht schlussendlich auch in Kontakt zu bleiben, wenn die Unterstützung dann
304 einmal beendet ist. Ich glaube das ist ein Thema, welches nicht nur bei uns vertiefter angeschaut wer-
305 den sollte.

306 SP: Und so ein bisschen von der Kommunikation. Wie kommuniziert ihr mit der Öffentlichkeit und
307 euren Spendenden kommunizieren, über welche Kanäle läuft das?

308 DW: In der Schweiz haben wir einen Jahresbericht, den wir jährlich rausgeben und dann haben wir
309 eine Homepage, wir sind sehr konservativ in der Kommunikation und dann haben wir verschiedene

310 Spenderprodukt und dann läuft vieles über persönliche Beziehungen. Von unseren Spendern würde ich
311 sagen haben 80% eine persönliche Beziehung zu den St. Anna Schwestern. Die Beziehungen sind da
312 und dann spricht man immer wieder über Projekte. Das ist eine Aufgabe für uns, wie kann man das
313 ablösen. Wir haben nicht die Möglichkeit, wie die Schwestern, so persönliche Beziehungen aufzubauen,
314 weil die Schwestern haben in der St. Anna Klinik gearbeitet.

315 SP: Wenn sie sagen, es sei im Moment noch etwas konservativ, das klingt danach, dass sie noch Ideen
316 haben, was man anders machen könnte? Wie kann ich das verstehen?

317 DW: Ja, da sind wir dran, ein ganzes Fundraising-Konzept aufzuziehen. Aber das muss man auch sehr
318 vorsichtig und bedacht umsetzen. Es gibt doch ein grosses Erbe, dass wir angenommen haben. Wir
319 sind nicht auf Facebook, wir sind nicht auf Instagram, wir haben kein Twitter-Account. Wir haben ein
320 E-Mail Newsletter, den wir ganz gezielt einsetzen. Wir versuchen und doch in irgendeiner Art zu positionieren.
321 Wir haben verschiedene Dialoggruppen definiert. Das sind Pfarreien, Zivilstandsämter, Bestattungsorganisationen,
322 wo man versucht gezielt anzugehen. Das institutionelle Fundraising ist für
323 uns sehr wichtig. Wir gehen Stiftungen an, wir erzählen über unsere Projekte.

324 SP: Ja, dann würde ich gerne noch auf die Finanzierung zu sprechen kommen. Wie werden Programme
325 und Projekte finanziert?

326 DW: Zu rund einem Drittel von institutionellen Spenderinnen und Spendern, das sind Stiftungen und
327 Pfarreien. Dann von Kleinspendern bis Grossspendern, das ist auch ein Drittel. Der Rest von der St.
328 Anna Stiftung selber. Also rund 700'000 Franken, die wir in Projekte geben. Aber unser Projektvolumen
329 liegt bei über 8 Millionen. Wie geht das? Das ist, weil wir 780 Schwestern, welche gratis auf dem
330 Projekt arbeiten. Wenn wir denen einen Lohn geben würden, wäre das Projektvolumen natürlich viel
331 grösser.

332 SP: Also die Geldmittel kommen alle aus der Schweiz, habe ich das richtig verstanden?

333 DW: Nein...wir unterstützen Projekte mit den Mitteln aus der Schweiz, aber es gibt noch ganz viele
334 andere Projekte der Schwestern, welche nicht von der Schweiz aus finanziert werden.

335 SP: Aha, sie haben noch andere Geber in den Sinn.

336 DW: Sie haben noch andere Geber, sie haben auch ein Lokal-Fundraising.

337 SP: Okay spannend, auch in Tansania?

338 DW: Ja.

339 SP: Okay, okay. Und was zeichnet ihrer Meinung nach eine nachhaltige Programmfinanzierung aus.
340 Jetzt sind wir wieder bei dem Punkt, wo sie schon selber angesprochen haben, dass sich Spitäler dann
341 selber finanzieren können.

342 DW: Wie schon gesagt, dass es wirklich ein Business, oder Business ist jetzt ein bisschen blöd gesagt,
343 aber dass es irgendein Modell ist, wo Sinn macht. Wenn das Projekt eingereicht wird, dass man sagt,
344 doch das kann funktionieren. Ich glaube, das ist sehr wichtig. Dass man den Bedarf am Anfang vom
345 Projekt wirklich richtig abklärt und dann sieht, da gibt es ein grosser Bedarf und ein grosses Potential,
346 dass es schlussendlich dann selbsttragend sein kann. Das passiert am Anfang des Projektes.

347 SP: Und so Infrastruktur-Sachen, wie beispielsweise Schulen, welche auch in der Schweiz nicht
348 selbsttragend sind, sondern auch subventioniert sind. Wie geht ihr mit solchen Dingen um?

349 DW: Das ist so ein bisschen unser strategischer Vorteil, würde ich jetzt mal sagen, weil halt ganz viel
350 Infrastruktur vorhanden ist, durch die jahrelange Unterstützung der Schwestern. Seit 90 Jahren ist man
351 da am Unterstützen. Ich glaube, die viele Infrastruktur-Ressourcen, die die Schwestern haben, sind
352 über Jahrzehnte aufgebaut worden. Dadurch können sie jetzt auch anders arbeiten. Wieso baut man
353 eine Schule? Eine Schule baut man, weil man sieht, der Staat macht nichts und keine andere private
354 Organisation macht etwas. Die Analyse am Anfang des Projektes. Braucht es unsere Schule? Und
355 wenn es unsere Schule braucht, dann muss es ja nicht unbedingt selbsttragend sein, weil dann ist es
356 wirklich einfach eine Unterstützung. Dann kann man sagen, wir bilden so viele Leute aus, weil die
357 hätten sonst keine Ausbildung. Aber vielfach werden Schulen gebaut und nebenan gibt es eine staatli-
358 che Schule. Und dann wird es dann schwierig, dass man sich rechtfertigen kann, ein Gebäude aufge-
359 baut zu haben für mehrere Hunderttausend Franken und nebenan gibt es eine staatliche Schule. Das ist
360 mit Spendengeldern passiert, oder.

361 SP: Und wenn Ihr jetzt diese Schule aufbaut und am Leben hält, dann kann die ja nur solange existie-
362 ren, wie auch Unterstützung aus der Schweiz kommt. Oder wie kann man hier die Nachhaltigkeit ga-
363 rantieren?

364 DW: Das ist schon ein bisschen so, ja. Aber was jetzt in Indien passiert, und in Tansania nach und
365 nach auch kommen wird, habe ich das Gefühl, in den nächsten 20 Jahren oder 15 Jahren, dass der
366 Staat anfängt Verantwortung zu übernehmen im Bildungsbereich oder im Gesundheitsbereich. Das ist
367 in der Schweiz ja eigentlich nicht anders abgelaufen. Die katholischen Schulen haben immer weiter an
368 Bedeutung verloren, weil der Staat begonnen hat, Schulen aufzubauen oder Spitäler. Und wir sind
369 wirklich so am Punkt angelangt in Indien, braucht es unsere Schulen noch? Wir sind in Gegenden

370 gegangen, wo es keine Schulen gab. Und da war es sehr, sehr wichtig gewesen, Schulen zu machen,
371 weil dadurch sind ganz viele Leute ausgebildet worden. Aber jetzt sagt man, okay, jetzt ist der Staat da
372 und übernimmt diese Verantwortung. Oder jetzt gibt es private Schulen, wo das auch anbieten und
373 dort geht es darum, Geld zu machen. Da ist die Frage, wollen wir auch in diesen Wettbewerb einstei-
374 gen? Um eine Schule aufzubauen, die dann irgendwie gewinnbringend ist. Das ist eine strategische
375 Frage, weil der Staat bildet Schulbildung gratis an in Tansania.

376 Das Problem ist, Infrastruktur ist extrem schäbig in öffentlichen Schulen. Und das Bildungslevel oder
377 -Niveau von den Lehrerinnen und Lehrern ist auch sehr tief, oder. Dadurch können wir uns rechtferti-
378 gen, dass es uns trotzdem braucht, um einen gewissen Standard hinzubringen. Dann ist es natürlich so,
379 ja, dass man sagt, Bildung braucht es, das ist wichtig, da unterstützen wir es. Aber ich sage, es ist nur
380 solange gerechtfertigt, solange es keine andere Alternative gibt, ansonsten kann es auch eine staatliche
381 Schule machen.

382 SP: Wenn Sie jetzt eben sehen, der Staat macht nichts, Private machen nichts, es braucht aber etwas.
383 Jetzt ist es legitim, dass wir es machen. Inwiefern hemmt das die Staatenbildung, also dass der Staat
384 sich sagt, also gut, es macht ja jemand, dann braucht es mich ja eigentlich nicht? Jetzt ein bisschen
385 überspitzt formuliert.

386 DW: Das glaube ich nicht, das haben wir auch gesehen, dass es nicht passiert. In Indien sind wir an
387 ganz vielen Orten gewesen, unsere Schulen gibt es etwa seit 60 Jahre, also 56 Jahren. Seit rund zehn
388 Jahren kommen die staatlichen Schulen jetzt auch in denen Gebieten auf, wo es vorher keine staatli-
389 chen Schulen gab. Da geht es natürlich ganz fest darum, dass sich der Politiker profilieren kann und
390 sagen, ich habe eine Schule gebaut. Dann glaube ich nicht, dass er sich stoppen lässt, nur weil es eine
391 Schule gibt von einer Nonprofit-Organisation, sondern ist setze jetzt ein Exempel und bilde da eine
392 Schule her.

393 SP: Ist es immer ein bisschen ein Parallel zwischen Staat und Politik sowie NGO. Oder gäbe es viel-
394 leicht auch eine Möglichkeit, seine Schule dann langsam dem Staat zu übergeben oder mit dem Staat
395 gemeinsam etwas aufzubauen. Wäre das auch eine Möglichkeit?

396 DW: Für mich ist das das Ziel. Und ich glaube das Ziel ist dann erreicht, wenn der Staat beginnt Ver-
397 antwortung zu übernehmen.

398 SP: Weil Sie haben vorhin gesagt, sie haben nicht das Gefühl, weil es die Staatenbildung hemmen
399 würde, weil sie haben Projekte gesehen, wo dann plötzlich eine staatliche Schule parallel gebaut wur-
400 de. Wie hätte man dann diesen Parallelismus verhindern können? Hätte man frühzeitig mit der Regie-
401 rung oder den Politikern sprechen müssen oder was wäre vielleicht da der Weg, den man gehen müss-
402 te?

403 DW: Ich glaube schon ja, die Zusammenarbeit ist extrem wichtig. Es ist natürlich immer extrem
404 schwierig, oder, in einem Beispiel, das ich Ihnen gerne nennen würde, in einem Dorf wo es vor vierzig
405 Jahren noch nichts gab, dann sind die St. Anna hin und haben eine Schule aufgebaut, wirklich für die-
406 se Landbewohnerinnen und -Bewohnern. Die Leute waren dann besser ausgebildet und dann sind Fir-
407 men gekommen und die Industrie ist gekommen und dann ist die Regierung gekommen mit einer
408 Schule. Dann loszulassen, okay, diese Schule braucht es nicht mehr, das ist extrem schwierig. Dass
409 man dann sagen kann, also, wir lassen los, der Staat übernimmt die Ausbildung. Dass man dann bevor
410 dass das anfängt, bevor der Staat kommt, den Dialog sucht und sagt, schaut, wir haben schon eine
411 Schule, übernehmt doch unsere Schule. In meinen Augen wäre das eigentlich das effektivste. Es
412 braucht aber ganz viel, dass der Staat dann sagt, okay, wir wollen mit Ihnen zusammenarbeiten. Es
413 braucht auch ganz viel, jetzt nicht nur bei den St. Anna Schwestern, sondern auch bei einer Nonprofit-
414 Organisation, dann loszulassen und zu sagen, ich übergebe mein Baby, oder was auch immer, überge-
415 be ich jetzt jemand anderem. Das ist brutal schwierig, oder. Ich meine, dass hat man auch hier gesehen
416 bei all den katholischen Schulen in der Schweiz. Die, die sich schwergetan haben, eine Partnerschaft
417 einzugehen mit dem Staat, die haben dann zum Teil schmerzhaft irgendwie seine Schule zutun müs-
418 sen, Baldegger Schwestern zum Beispiel.

419 SP: Ja genau, durch die Baldegger Schwestern, das ist jetzt noch ein lustiger Zusammenhang, ist ei-
420 gentlich auch die Unterstützung in Tansania in diesem Dorf entstanden. Ist eigentlich auch der Ur-
421 sprung, nur kurz zu dem.

422 DW: Und eben, die haben relativ schnell und früh mit dem Staat, vor allem auch in der Schweiz, be-
423 gonnen zusammenzuarbeiten. Dadurch ist eine schöne Partnerschaft entstanden, dadurch ist es ein
424 grösseres Projekt geworden. Ich glaube dann hat man das Ziel mehr weder erfüllt, wenn man das
425 schafft. Aber das ist nicht ganz einfach.

426 SP: Ja, dann steuern wir schon langsam auf die letzten Fragen zu. Und zwar, nähme es mich noch
427 Wunder, inwiefern ist die begünstigte Bevölkerung an der Finanzierung auch mitverantwortlich?

428 DW: Ich glaube, es kommt ganz stark drauf an, von welchem Projekt man spricht. Bei uns jetzt zum
429 Beispiel, im Gesundheitsbereich, können wir nicht von den Leistungsempfängern verlangen, dass sie
430 uns da irgendetwas mitbeitragen, weil die Leute, die leben auf dem Existenzminimum. Im Bildungsbe-
431 reich ähnlich, dort geht es vor allem darum, wenn man einer Person ein Stipendium gibt, dass sie ir-
432 gendwie Herzblut rein gibt und das sie das Potential haben, um dann eine Ausbildung zu machen und
433 die Ausbildung dann dazu führen kann, dass die Lebensgrundlage verbessert wird. Dann kann man
434 nicht gross von den Leistungsempfängern verlangen, dass sie mit Geldern kommen oder etwas dazu
435 beitragen. Wenn es aber dazu geht, irgendwie in den Small Scale Businesses, und dort habe ich ganz
436 fest das Gefühl, dass sie etwas dazu beitragen müssen, dass sie ein zinsfreies Darlehen erhalten oder

437 was auch immer. Und dort müssen sie natürlich etwas dazu beitragen, dass sie mit einer geschickten
438 Business-Idee kommen und das müssen sie zurückzahlen. Wieso sollte man gratis etwas erhalten,
439 wenn man etwas erarbeiten will. Dort habe ich schon das Gefühl, dass sie miteinbezogen werden müs-
440 sen und dort müssen sie rechtfertigen, weshalb man sie unterstützen und nicht jemand anderes. Weil es
441 gibt X-Millionen von Leuten, wo auch gerne unterstützt werden wollen. Dort muss man wirklich
442 schauen, dass man die Personen unterstützt, wo es auch verdient haben.

443 SP: Okay, so ein bisschen die Small Scale Businesses. Verstehe ich es richtig, dass das auch so die
444 Aktivitäten sind, die auch Einkommen schaffen, oder?

445 DW: Ja.

446 SP: Gehen Sie also nicht aktiv Marktanalysen durchführen, oh wie könnten wir jetzt die Ernährung
447 verbessern oder was könnten wir noch machen, sondern die Leute kommen immer auf Euch zu mit
448 Projekten?

449 DW: Ich kann vielleicht ganz kurz erklären, wie das bei uns funktioniert. Wir haben die Selbsthilfe-
450 gruppen, also Frauengruppen. Wir organisieren ganz viele Frauen, wir sind mittlerweile 25'000 Frau-
451 en, die organisiert werden durch unsere Projekte. Das funktioniert so, dass wir Frauen in Gruppen
452 zusammenbringen, so Zehner- bis Fünfzehner-Gruppen, und die Frauen treffen sich wöchentlich und
453 besprechen Probleme oder Ideen. Und gleichzeitig sparen sie gemeinsam. Das heisst, jede Frau zahlt
454 jeden Monat 100 Rupis. Ich sage jetzt einfach etwas oder Tansanische Schillings, die sie reingeben. In
455 Tansania haben wir das noch nicht übrigens, das passiert erst in Indien. Und in diesen Gruppen werden
456 kann wirklich auch Business-Ideen besprochen, oder dann wird irgendwie gesagt, diese Person braucht
457 ein Haus oder da brauchen wir Landwirtschafts-Projekte. Das kommt von ihnen aus, dass sie dann
458 kommen und sagen, wir wollen Landwirtschafts-Projekte machen. Dann werden wir schon auch zum
459 Nachdenken gebracht, wenn sie sagen, wir wollen biologische Landwirtschaft, dann wollen wir ver-
460 netzen, aber die Ideen kommen von diesen Frauengruppen.

461 SP: Okay, ja, ja. Okay, gut. Also ich wäre mit meinem Fragebogen durch. Jetzt weiss ich nicht, gibt es
462 noch Sachen, die Sie gerne einbringen möchten?

463 DW: Nein. (lacht) Ich glaube, was die ganze Entwicklungszusammenarbeit ausmacht ist der Dialog
464 auf Augenhöhe und vor allem der Dialog zwischen den verschiedenen Kulturen und dass man dem
465 Platz gibt. Dass ein Schweizer andere Sachen sieht als eine Person aus Tansania. Und dort liegt das
466 Wertvolle. Wir können ganz viel lernen von den Leuten aus Tansania, vor allem wenn es darum geht,
467 wie man Projekte umsetzen soll. Deswegen glaube ich, dass man nicht mit Ideen hinrennen soll, ma-
468 chen wir es doch so und so und so. Weil es gibt ganz viele Gründe, wieso es nicht so funktioniert wie

469 bei uns. Zum Beispiel Spitäler mit einer WC-Spülung. Ich meine, das Wasser ist beschränkt, dann ist
470 es vielleicht nicht das beste WCs zu bauen mit einer Spülung. Obwohl es dann mühsamer ist, ist es
471 dann besser, wenn man mit einem Kübel das WC spült, weil einfach das Wasser beschränkt ist.
472 Ich glaube den Kontext verstehen die Leute viel, viel besser. Aber die Rechtfertigung, dass es einen
473 Austausch gibt zwischen den Kulturen, sei es in der Entwicklungszusammenarbeit oder sei es in der
474 Corporate World, die ist super, super wertvoll und dass soll irgendwie auch eine Chance haben, wei-
475 terhin so zusammenzuarbeiten. Dann bin ich auch etwas kritisch, ob es diese Entwicklungszusammen-
476 arbeit, wie es sie heute gibt, auch in 20 Jahren noch geben wird, das weiss ich nicht, eventuell eher
477 nicht.

478 SP: Sondern welcher Trend oder in welcher Form dann?

479 DW: Ich glaube, dass der Staat viel mehr Verantwortung übernehmen wird und dass die Hilfswerke in
480 der Schweiz, wie man sie kennt, also das ist jetzt wirklich subjektiv, das sind Annahmen, dass sie viel
481 mehr in Beratungsorganisationen übergehen und vor allem auch gebraucht werden, um den Finger zu
482 heben und zu sagen, hey, da läuft etwas falsch, da gehen wir in die falsche Richtung.

483 SP: Okay, gut, super. Danke viel Mal für Ihre Antworten.

484 DW: Ja und viel Erfolg, ist jetzt ein bisschen blöd zu transkribieren? (lacht)

485 SP: Ist jetzt doch das vierte Interview, habe ich wieder etwas zu tun über das Wochenende, ist ja mo-
486 mentan eh nicht viel los. (lacht)

Transkript Nr. 5

Gespräch vom 21.4.2020, 10:00 Uhr

Interviewee: Lior Etter (LE), Vorsitz Geschäftsleitung und Projekte Afrika, Wasser für Wasser

Interviewer: Sven Portmann (SP)

- 1 SP: Hallo Lior
- 2 LE: Hallo...sonst können wir gleich loslegen.
- 3 SP: Ich sage dir sonst noch schnell, was ich eigentlich am Machen bin. Damit du auch ein bisschen
4 Kontext hast. Also es geht um meine Bachelorarbeit und die mache ich im Auftrag eines Vereins aus
5 Rothenburg. Das ist in dem Sinne ein privater Verein, welcher rund 150 Mitglieder zählt und vor etwa
6 10 Jahren gegründet wurde. Und zwar durch einen etwas persönlichen Bezug zu einem Dorf in Tansa-
7 nia. Genau, seither läuft eigentlich wo so eine Projektunterstützung, wo der Verein hauptsächlich
8 durch seine Mitglieder Gelder sammelt und dann in Projekte investiert. Die Projekte kommen vom
9 Verein vor Ort, sprich wie eine Partnerorganisation, eine Dorforganisation sozusagen, welche eigent-
10 lich Projekte aus eigenen Kräften bringen. Und der Vorstand geht jeweils ein Mal pro Jahr runter zu
11 Besuch, um halt auch die Fortschritte und alles zu sehen, was so geht. Und natürlich sind mittlerweile
12 auch persönliche Beziehungen zu diesen Leuten entstanden. Ja, das ist so das. Und der Vorstand ist
13 auch schon in einem gewissen Alter und überlegt sich nicht zuletzt daher, wie können wir das ganze
14 Ding langsam zu einem Ende führen, welches die Nachhaltigkeit gewährleistet, auch gerade finanziell.
15 Also wenn die Gelder aus Rothenburg ausfallen würden, würde viele stillstehen, beispielsweise
16 Schulmahlzeiten, welche mitfinanziert werden. Deshalb ist es jetzt meine Aufgabe, Grundlagen zu
17 erarbeiten, um eine nachhaltige Strategie aufzugleisen.
- 18 LE: Schwieriger Task.
- 19 SP: Ja das ist so (lacht)
- 20 LE: Interessant, das ist sicher schon mal ganz ein anderer Ansatz, als wir gewählt haben. Ich sage jetzt
21 mal, vieles das wir kategorisch anders machen wollten. Sind wahrscheinlich auch eine andere Genera-
22 tion von Menschen, die das gestartet haben, wenn ich das so raus höre. Wie alt sind die Leute, welches
23 das gestartet haben? Ungefähr so 60+?
- 24 SP: Ja genau, ungefähr 60 Jahre alt.

25 LE: Ja, also, du hast ja eine ganze Liste Fragen vorbereitet. Ich glaube, so werden wir schon ziemlich
26 viele Dinge klären können und nachher gibt es vielleicht noch ein paar Kommentare oder Sachen,
27 welche ich sonst noch habe, welche vielleicht hilfreich sein können.

28 SP: Super, finde ich ein gutes Vorgehen. Also im ersten Block geht es um strategische Gedanken, weil
29 die Projekte bislang noch keinen übergeordneten Rahmen gehabt hatte, wohin man überhaupt hinwill
30 oder wohin das Dorf überhaupt hinwill. Wie ist das bei Wasser für Wasser, habt ihr ein übergeordnetes
31 Ziel bei euch?

32 LE: Eine übergeordnete Strategie meinst du?

33 SP: Ja genau, wie eine Vision sozusagen.

34 LE: Wir haben jetzt gerade in diesen Wochen eigentlich unsere Afrika-Strategie überarbeitet, das ist
35 jetzt eigentlich ein anderthalb Jahre langer Prozess gewesen. Wir haben mit verschiedenen Experten
36 angeschaut, was haben wir eigentlich gemacht bisher und wo soll es hingehen. Wir haben von Anfang
37 an eine relativ klare Strategie gehabt. Wir haben gewusst, wir wollen in urbanen Gebieten arbeiten.
38 Wir haben gewusst, wir wollen Wasserzugang ermöglichen. Wir haben gewusst, wir wollen das nicht
39 in Parallelstrukturen machen, sondern möglichst über eine öffentliche Wasserversorgung, über einen
40 integrierten Ansatz mit Institutionen, welche dort schon vorhanden sind. Und wir haben auch gewusst,
41 dass wir alle infrastrukturellen Massnahmen immer mit Bildungsmassnahmen unterstützen wollen.
42 Das sind eigentlich so die Grundpfeiler gewesen. Jetzt in der neuen Strategie, welche gerade in der
43 Draftform im Umlauf ist, jetzt gibt gerade das Team Feedback, danach geht es zu verschiedenen Ex-
44 perten und Partnerorganisationen. Wir machen jetzt eine ganze Strategieentwicklung.

45 SP: Das tönt spannend.

46 LE: Ich kann dir dann sicher auch mal die Strategie schicken, wenn das Ganze soweit ist.

47 SP: Ja, das wäre spannend.

48 LE: Von der ganzen Struktur her wäre es für dich interessant, wie wir vorgehen.

49 SP: Genau, der Prozess dahinter wäre mega spannend.

50 LE: Wichtig ist, du musst dir überlegen, was dein Background ist. Basierend auf welchen Ausgangsla-
51 gen willst du aktiv werden. Von dort aus kommt dann eigentlich deine Tätigkeit, deine Vision. Ich
52 nehme an du sagst es gibt zu wenig Bäume in den Wäldern, das ist deine Ausgangslage. Darauf

53 kommt deine Vision, du willst, dass die ganze Schweiz wie ein Wald aussieht. Dann kommen deine
54 strategischen Ziele, basierend auf dieser Vision. Weil wir schon so lange tätig sind, gibt es bei uns wie
55 ein Zwischending zum Background, was hat WfW bisher gemacht, was haben wir daraus gelernt,
56 Learning und Insides haben wir dem gesagt. Basierend auf dem, kommen dann eigentlich die strategi-
57 schen Ziele. Die vier Sachen haben wir gelernt. Natürlich haben wir 5000 Sachen gelernt. Aber die
58 vier wichtigsten Learnings nehmen wir mit und aus denen entwickeln wir eigentlich die neue Strate-
59 gie. Das ist so unser Vorgehen. Plus was man sich auch immer überlegen kann, das wäre bei dir wahr-
60 scheinlich schon noch interessant, in welchem System arbeite ich. Wir haben dem gesagt, unser Gui-
61 ding System, wo eine Illustration sein wird, wo es darum geht zu sagen, wir sind in einem städtischen
62 System, dort gibt es institutionelle Player, dort gibt es die Bevölkerung, dort gibt es Umwelteinflüsse.

63 SP: Genau, so ein systemischer Ansatz höre ich da raus.

64 LE: Sehr, ja. Bei uns war das mega wichtig, immer. Darum sage ich, das ist ganz, ganz ein anderer
65 Ansatz als in vielen kleineren Vereinen, wo es spezifisch um irgendein Dorf geht. Bei uns ist es wie
66 darum gegangen, wie können wir systemisch ein Wasser- und Abwasserversorgung nachhaltig verän-
67 dern. Dort geht es darum mit den Wasserversorger vor Ort beginnt zusammenzuarbeiten. Dann musst
68 du vielleicht längerfristig mit Ministerien zusammenarbeiten. Mit Berufsschulen oder anderen Bil-
69 dungsinstitutionen zusammenarbeiten, weil alle Leute, welche in diesen Wasserversorgungsinstitutio-
70 nen arbeiten, haben ja irgendwo eine Ausbildung gemacht. Das ist eigentlich so unser Vorgehen. Ich
71 glaube, was man auch immer mitnehmen kann, was ist für dich einen Erfolg und wie misst du den.
72 Was ist denn überhaupt das Ziel. Auch dort gibt es wieder verschiedene Perspektiven. Ich sage jetzt
73 mal, bei den grossen Playern ist die Messung schon eine ganze Wissenschaft und schon fast ein Ar-
74 beitszweig, wo ich sehr kritisch gegenüberstehe.

75 SP: Das ist vielleicht gerade spannend deine Perspektive, vielleicht gerade ein bisschen als kleinerer
76 Player.

77 LE: Es gibt ja immer die ganz vereinfachte Messung, wo man quantitative Veränderungen, sprich
78 10000 Leute haben Zugang zu Wasser. Und dann gibt es noch die Qualität dahinter. Wie sieht der
79 Zugang aus, wie sicher ist er, wie ist die Wasserqualität, wie ist das Management, wie ist der ganze
80 Finanzfluss sichergestellt, wer ist für den Unterhalt zuständig, wie ist die rechtliche Grundlage? Das
81 können auch Messmethoden sein, wenn du sagst, unser Ziel ist es, das Management bei der Wasser-
82 versorgung zu verbessern. Dann geht es vielleicht nicht in erster Linie darum, möglichst viele Leute zu
83 erreichen, sondern zum Beispiel 24/7 Wasserversorgung zu gewährleisten. Die Prämisse der Ziele,
84 oder dass man überhaupt eine Zielformulierung macht ist relativ wichtig, um dann überhaupt eine
85 sinnvolle Messung herzustellen. Wir schauen dies auch von Projekt zu Projekt an und bei jedem Pro-
86 jekt haben wir eine Zieldefinition. In diesem Projekt haben wir das Ziel, ich sage jetzt etwas, 40000

87 Menschen zu erreichen. Einerseits mit einer verbesserten Wasserversorgung, dann haben wir das Ziel,
88 das Management der Wasserversorgung zu erreichen, das heisst, es soll ein Unterhalt gewährleistet
89 werden, es soll ein lokales Office entstehen oder whatever. Je nach Projekt ist das unterschiedlich oder
90 es kann sein, dass wir sagen, wir wollen eine Anzahl Leute erreichen mit Hygieneschulungen. Dann ist
91 auch wieder die Frage, was erreichst du, was heisst dann erreichen.

92 SP: Aha, die qualitative Perspektive auch.

93 LE: Die qualitative Perspektive genau. Es braucht immer eine quantitative Perspektive aus meiner
94 Sicht. Ich finde es ist wichtig zu quantifizieren, auch wenn du nur sagst, du willst ein Quartier mit
95 einem Büro ausstatten, dann ist das eine quantitative Messmethode. Das sagt noch nichts über die
96 Qualität aus, aber es gibt dir einen Rahmen. Innerhalb von dem brauchst du immer noch eine qualitati-
97 ve Methode.

98 SP: Wie messt ihr dann qualitative und quantitative Sachen?

99 LE: Ja, wir lassen dies immer messen, das ist Teil unseres Projektbudgets. Wir haben verschiedene
100 Rollen, das ist auch ein guter Punkt, das ist ganz neu in der Strategie, das hatten wir vorher nie so de-
101 finiert. Kann ich dir gerne als Tipp mitgeben, zu überlegen, welche Rolle spielt der Verein vor Ort,
102 also als Player in Afrika.

103 SP: Ja genau, das ist ein guter Punkt. Ich habe auch Befragungen gemacht, mit den Leuten vor Ort, wo
104 ich erfahren möchte, was ihr Ziel ist und welche Rolle der Verein dabei spielen soll.

105 LE: Genau. Wir sagen uns jetzt Catalyst, also Beschleuniger würde ich jetzt auf Deutsch übersetzen,
106 oder Anreisser. Der Catalyst, die Rolle besteht für uns aus fünf Sub-Roles, welche wir bei Projekten
107 einnehmen können, aber nicht müssen. Die erste ist Explore, wir wollen rausfinden, was überhaupt das
108 da ist, was das Problem ist. Wir wollen mit den Leuten sprechen und vor allem zuhören. Explore ist
109 für uns vor allem das offene Ohr. Das Zweite ist dann Co-Create, sprich wir waren nie typische Fun-
110 der, um einfach mal Geld zu geben. Wir haben nebst, dass unsere Projektpartner uns Informationen
111 geliefert haben und für uns den Explorer gespielt haben, sind wir selber noch schauen gegangen. Ha-
112 ben selber Befragungen gemacht, sind immer in jedes Projektgebiet gereist, haben also auch immer
113 noch den Explorer gemacht. Daraus dann auch die Möglichkeit des Co-Createns entstanden. Wenn du
114 einen eigenen Blick auf die Sache hast, kannst du auch mitgestalten. Das war uns immer wichtig. Am
115 Anfang haben, deshalb haben wir es jetzt auch definiert, unsere Partner vor Ort das nicht begriffen. Sie
116 hatten einfach das Gefühl, sie müssen uns ein Proposal geben und wir sagen dann ja oder nein. Bei uns
117 hat es nie ein Ja oder ein Nein gegeben, sondern bei uns gab es, ja ist interessant, aber man könnte
118 noch, müsste man nicht noch, tun wir das noch, wir machen auch noch eine Abklärung. Es war eigent-

119 lich immer ein Miteinander. Und dann das Dritte war eigentlich Funden. Es kann sein, dass wir in
120 gewissen Projekten nur Funden, dass wir weder exploren noch co-createn. Gibt es aber selten. Aber
121 klassischer Funder sind wir in diesem Sinne auch wieder nicht. Ich sage, im Vergleich mit deinem
122 Verein wahrscheinlich eher ähnlich, nämlich langfristige Ziele, keine politischen Interessen dahinter.
123 Die grossen Geldgeber haben sehr oft 3-5-Jahresprogramme, dann sind sie draussen. Das gibt es bei
124 uns nicht, plus sind wir relativ flexibel. Wenn etwas sich im Projekt als anders herausstellt, können wir
125 trotzdem nochmals Geld reingeben oder vielleicht ein neues Proposal daraus entstehen lassen. Das
126 Vierte ist dann eigentlich Implementer. Zum Beispiel für eine Berufsschule hatten wir nicht noch eine
127 internationale oder nationale NGO gehabt, welche die Berufsschule begleitet hat, sondern wir haben
128 diese Berufsschule direkt begleitet. Sprich, wir waren dann direkte Implementierer mit der Berufs-
129 schule zusammen. Sprich, wir haben dann Budgets mit ihnen gemacht etc. Wir haben zum Teil auch
130 Workshops entwickelt. Das ist bis jetzt ein kleiner Teil, könnte sich aber auch vergrössern. Es sollen
131 auch lokale Teams entstehen bei uns. Wir haben jetzt in diesen Monaten die ersten Mitarbeiter in
132 Sambia eingestellt. Nach acht Jahren war das ein riesiger Schritt für uns. Und dann der letzte Punkt ist
133 eigentlich der Connector, das kann auch durcheinander sein, aber das ist so ein Rollenverständnis, das
134 wir haben. Sprich, das machen wir auch ganz oft. Wenn wir dann etwas gemacht haben oder auch
135 wenn wir etwas herausgefunden haben, wenn wir explored haben, dann verbinden wir die Leute. Es
136 war zum Teil wirklich absurd, dass wir Institutionen zusammengeführt haben, welche von der glei-
137 chen Stadt waren und noch nie miteinander gesprochen haben. Wir haben zum Beispiel einen Work-
138 shop initiieren können, wo dann GIZ, die Deutsche Entwicklungszusammenarbeit, organisiert hat, wo
139 dann das erste Mal den Wassersektor mit der Berufsbildung verknüpft hatte. Wo Berufsschuldirekto-
140 ren und Wasserversorgungsdirektoren sozusagen zusammengekommen sind. Daraus ist ein grosses
141 Projekt entstanden von GIZ, wo wir auch Teil davon sind. Das ist für uns auch immer eine Rolle,
142 connecten, sprich, über das rausschauen, was wir sind. Wie auch immer die Rolle ist vom Verein, für
143 den du jetzt etwas machst, es ist mega wichtig Grenzen zu setzen, aber auch festzusetzen, wo bin ich
144 wie aktiv. Für uns war es mega spannend, das was ich dir jetzt erzähle, hatten wir jahrelang so gelebt,
145 nur war es nicht niedergeschrieben. Für uns war das jetzt ein riesiger Schritt, um das einfacher greifbar
146 zu machen.

147 SP: Ja genau, nur kurz, das ist auch ein gutes Stichwort. Das Ehepaar, welches den Vorstand leitet, die
148 haben noch nie gross strategisch etwas niedergeschrieben. Es war wie auch noch nicht notwendig, aber
149 ich glaube, es wäre jetzt ein bisschen der Moment, etwas Klarheit reinzubringen.

150 LE: Was wollen wir eigentlich?

151 SP: Was wollen wir eigentlich und wie? Eben, die Rollen und alles, wie machen wir es eigentlich,
152 genau. Ja, ehm, wolltest du noch etwas hinzufügen?

153 LE: Nein.

154 SP: Ehm, du hast vorhin noch eure Partnerorganisationen angesprochen. Eben, vom Projektablauf her,
155 eben mit Proposals und dass ihr es zusammen besprecht. Könntest du kurz den Ablauf etwas erläutern,
156 wie das Ganze abläuft?

157 LE: Wir haben ein mega wichtigen Partner, die heißen WSUP, Water & Sanitation for the Urban
158 Poor. Die wiederum arbeiten in, ich glaube mittlerweile sind es acht Länder. Wir arbeiten mit ihnen in
159 zwei Länder, in Mosambik und in Sambia. Weshalb ich das sage, es ist nur schon in dieser Organisati-
160 on, welches zwar die gleiche Organisation ist, in diesen zwei Länder sind das andere Teams, haben die
161 eine andere Rolle im lokalen Kontext. Sprich, unsere Zusammenarbeit mit denen, obwohl es die glei-
162 che Organisation ist, welche in England stationiert ist, ihre Headquarters sind in London, kann ich
163 nicht sagen, wir arbeiten mit WSUP Mosambik oder mit WSUP Sambia gleich. Was ich damit sagen
164 will, es kommt extrem drauf an wo du arbeitest und was der Kontext ist und was auch dein Wissen zu
165 diesem spezifischen Kontext ist. Konkret, ganz vereinfacht gesagt, WSUP hat eine gewisse Strategie,
166 die haben einen Businessplan und verfolgen diesen Businessplan und haben aus diesem Businessplan
167 heraus verschiedene Aktivitäten. Wir sind bei diesem Businessplan zum Beispiel auch als eine von
168 vielen Organisation Teil gewesen von der Entwicklung. Und sie haben, deshalb arbeiten wir mit ihnen
169 zusammen, eine sehr deckende Strategie wie wir. Das ist schon mal die Grundlage. Dann gibt es Dis-
170 kussionen, am Anfang sehr lose. Schau wir wollen in dieser Stadt das machen und das sind unsere
171 Ziele. Danach sind wir immer in diese Gebiete gereist. Wir haben eigentlich nicht ein Mal Geld ge-
172 sprochen und sind auch in eine Proposal Entwicklung, ohne dass wir in einem spezifischen Stadtgebiet
173 waren. Auch wenn wir in Lusaka schon hundert Mal gewesen sind, aber wenn es darum geht, ein Pro-
174 jekt zu machen, im Stadtteil Jack oder im Stadtteil Jon Leng oder im Stadtteil Kan Yama, dann gehen
175 wir immer zuerst dort hin. Gehen das anschauen, treffen dann wieder die lokale Vertretung, vielleicht
176 von der Wasserversorgung oder der Stadtregierung und bekommen schon einmal ein Gefühl on the
177 ground, was ist hier die Herausforderung. Dann diskutiert man, was wären mögliche Interventionen
178 und schon dort beginnt das Co-Createn bei uns. Das wir sagen, habt ihr wirklich das Gefühl, es
179 braucht zwei Bohrlöcher oder hat es nicht noch eine Hauptleitung, wo wir Wasser abziehen können.
180 Und dann nach dieser ersten Diskussion gibt es ein Proposal. Das ist unser Partner, welcher dies aus-
181 arbeitet und uns hinlegt. Dann screenen wir das mit verschiedenen Experten plus intern, prüfen das
182 kritisch, das ist dann ein ganzer Fragenkatalog. Dann gehen wir wie in einen Workshop, das kann ein
183 Workshop sein oder mehrerer, iterativ, also im Loop, bis man sich ein bisschen findet. Dann gibt es
184 wie ein Final Draft dieses Proposals, den wir nochmals anschauen und sagen, okay let's go und dann
185 geht man in den Contract Stage. Im Contract Stage gibt es eine Unterzeichnung vom CEO von WSUP
186 in London wie auch von uns unterschreibt das oft Morris, mein Bruder. In diesem Contract werden
187 dann Reporting Schedules festgelegt, also in welcher Zeit, in welchem Umfang werden wir informiert,

188 ob wir jetzt vor Ort sind oder nicht, plus in welchen Tranchen wir das Geld überweisen. Das sind ei-
189 gentlich die Schritte.

190 SP: Okay und so vielleicht die Experten, die du angesprochen hast, sind das Consultants sage ich jetzt
191 mal vor Ort oder in der Schweiz oder was kann ich mir darunter vorstellen?

192 LE: Wenn man es global anschaut in so einem Projekt, dann gibt es ganz viele verschiedene Experten,
193 die da reinkommen. Es kann sein, dass ein Teil des Proposals ist, dass wir ein Assessment zahlen von
194 einem Consultant vor Ort. Zum Beispiel, wir gehen in ein neues Gebiet, dort wollen wir mithilfe eine
195 Wasserversorgung aufzubauen. Dann ist unser Ansatz, es zuerst gut zu untersuchen, was es dort gibt.
196 Mittlerweile, das konnte wir uns am Anfang noch nicht leisten, finanzieren wir eine Expertenuntersu-
197 chung. Sprich, es geht ein Consultant hin, macht ein Assessment zur lokalen Situation ergänzend zum
198 Assessment, welches unser Partner macht. Die Entwicklungszusammenarbeit ist voll von den Consul-
199 tants. Es wird eigentlich viel zu wenig über die gesprochen, weil die haben eine mega Macht. Wir ver-
200 suchen das sozusagen einzugrenzen, wir versuchen die nur ganz gezielt einzusetzen. Bei den grossen
201 Projekten, also GIZ, die setzen sehr wenig selber um. Die schreiben aus, die schreiben einfach ständig
202 aus, und du hast ganze Consulting-Firms, welche eigentlich die Projekte umsetzen. Über das wird sehr
203 wenig gesprochen, ich weiss nicht, ob dies in eurem Studium ein Thema ist, aber die grossen Imple-
204 mentierer sind Consulting Firmen. Das sind internationale Consulting Firmen, die jumpen in ein Land
205 rein, sind zwei Monate da, machen kurz eine Untersuchung, setzen dann ein Projekt auf und los geht
206 es. Aber das ist überhaupt nicht unsere Art, wie wir arbeiten. Wir wollen sehr gezielt Consultants ein-
207 setzen für zum Beispiel eine Analyse einer Situation. Die Umsetzung erfolgt immer mit lokalen Part-
208 nern und langfristigen Partnerschaften. Dann gibt es zusätzlich zu dem sozusagen unsere eigene Ex-
209 perten-Kommission, das sind Ehrenamtliche. Du kannst sonst bei uns einmal auf der Internetseite
210 nachschauen, sie sind glaube ich als Projektextperten angeschrieben, bei uns über uns. Das sind Leute aus
211 dem Sektor, denen wir die Proposals zuschicken und ihnen einen Fragekatalog dazu geben und sie
212 geben uns dann ein Feedback. Gewisse Leute sind uns etwas näher, mit denen skypen wir dann noch,
213 andere sind etwas weiter entfernt, die geben vielleicht nur fünf Sätze als Feedback, aber das ist etwas,
214 das wir von der ersten Stunde aufgebaut haben.

215 SP: Super, spannend. Wenn ihr in die Proposals reingeht und die in Workshops ausarbeitet, habt ihr
216 dann wie Kriterien, die ihr mitnehmt oder ist das immer recht situativ, wo ihr einfach einmal rein-
217 steigt?

218 LE: Wir haben viele Grundlagen-Kriterien, wo wir unsere Fragen darauf aufbauen. Das kann die In-
219 tegration sein, das ganze System. Das kann die Nachhaltigkeit sein auf einer ökologischen, ökonomi-
220 schen und sozialen Perspektive. Es ist aber nicht so, dass wir mit einem Kriterienkatalog dorthin ge-
221 hen. Ich denke, wenn wir in ein paar Jahren nochmals sprechen würden, würde das noch weiter ausge-

222 arbeitet sein, noch klarer. Jetzt sind es sicher oft der Morris und ich mit der Erfahrung, welche wir bis
223 jetzt gesammelt haben und mit den Grundsätzen, die du auch auf unserer Internetseite findest, wie wir
224 immer wieder von Neuem das prüfen. Ich glaube, es sind zum Teil recht simple Ansätze. Ist es denn
225 integriert in ein lokales System? Ist die Finanzierung sichergestellt? Es gibt ja immer eine Unterschei-
226 dung zwischen Capex- und Opex-Kosten, also wieviel Capital Expenditure hast du und wer kann dort
227 mitfinanzieren, und wie viel Operational Expenditure hast du und wer zahlt das. Das sind eigentlich so
228 die Grundlagen-Fragen und wenn diese Sachen einmal geklärt sind, dann sind für uns die wichtigsten
229 Sachen schon einmal gegeben. Wenn ein Finanzierungsmodell dort ist und man feststellen kann, das
230 Projekt oder die neuen Wassersysteme generieren danach so und so viel Einkommen für die lokalen
231 Wasserversorgern. Das sind ungefähr die jährlichen Ausgaben, welche man annimmt, für die Wartung
232 von dem System, dann hast du eigentlich die wichtigsten Indikatoren, ob dies funktionieren kann oder
233 nicht oder ob dies nachhaltig ist oder nicht.

234 SP: Voll, dann möchte ich gerne noch ein bisschen tiefer reingehen, bei der finanziellen Nachhaltig-
235 keit. Was ist für euch finanziell nachhaltig?

236 LE: Wie soll ich sagen, ich muss vielleicht nochmals sagen in welchem Sektor wir tätig sind, das ist
237 der Wasser- und Abwassersektor. Das ist ein Sektor, welcher reguliert ist oder reguliert sein soll. Das
238 ist für uns ganz wichtig. Sprich, es geht aus unserer Sicht nicht darum, mit diesen Services Geld zu
239 machen. Das ist eine grosse Diskussion, Wasser ist auch an der Börse an verschiedenen Orten. In
240 Australien ist Wasser ein normales Gut, welches an der Börse gehandelt wird, was wir extrem kritisch
241 anschauen. Es braucht den Rahmen, den gesetzlichen Rahmen, dass man mit Wasser und Abwasser
242 kein Geld macht, sondern dass man mit Wasser und Abwasser als Grundservice anbieten kann und soll
243 und vergütet bekommt. Analog eigentlich zum System, wie wir es in der Schweiz haben. Der Konsu-
244 ment zahlt für das, was er konsumiert, so, dass der Wasserversorger seine Ausgaben decken kann,
245 plus, dass Rückstellungen für zukünftige Investitionen gebildet werden können. Das ist in der Schweiz
246 nicht immer zu hundert Prozent gegeben. Es ist mega wichtig zu verstehen, in welchem Kontext man
247 arbeitet, in welchem Markt man arbeitet, um dort von einer finanziellen Nachhaltigkeit zu sprechen
248 und dann auch Business Modelle zu entwickeln.

249 SP: Okay und euer Part des Mitfinanzierens?

250 LE: Mhm, eigentlich immer nur Capex fast.

251 SP: Entschuldigung, jetzt habe ich dich akustisch fast nicht verstanden.

252 LE: Fast immer nur Capital Expenditure, also fast immer nur die erste Investition in ein neues System.
253 Es sei denn, das ist etwas neues, was wir jetzt versuchen, das ist aber auch noch nicht gross kommuni-

254 ziert oder so, dass wir ein neues Management aufbauen in einem gewissen Gebiet und dort gesagt
255 haben, die Löhne für die ersten vier Monate deckt Wasser für Wasser fürs das neue Team. Und nach-
256 her muss es eigentlich selbsttragend sein.

257 SP: Und eben, die Capital Cost müssen auch nicht zurückbezahlt werden?

258 LE: Nein, das ist wirklich eine Donation. Ehm, die Weltbank arbeitet oft, wie sagt man auf Deutsch,
259 mit Kredit. Sprich, die geben Kredite aus und dann müssen das die Länder zurückzahlen, zum Teil
260 zinslos, aber oft ist dort noch ein Zins drauf, sprich, die verschulden sich dann oft. Wir haben dort
261 immer gesagt, das ist ein Teil der Donation von Wasser für Wasser. Aber was jetzt auch etwas ist, wo
262 wir seit Jahren dran sind, wo immer mehr funktioniert, wir sagen dem Match Funding. Dass sozusagen
263 unsere Partner auch finanzielle Mittel reingeben müssen. Sprich, wir sagen zum Beispiel, das sind jetzt
264 Bedingungen, die wir stellen, wir geben kein Geld mehr, wenn ihr nicht auch Geld oder Sacheinlagen
265 gebt. Ehm, das sind in gewissen Projekten hunderttausend Dollar, welche von unseren Partnern, zum
266 Beispiel von lokalen Wasserversorgern reingegeben werden, in Form von Arbeit, welche ihre Mitar-
267 beitenden leisten, in Form von Materialien, welche sie zur Verfügung stellen und langfristig wollen
268 wir auch wirklich Geldströme. Dort unterstützen wir sie dann auch wieder mit Business Modellen,
269 sprich, dass wir sagen, wir gehen in ein neues Gebiet, wir setzen Investment Accounts auf. Im neuen
270 Gebiet, ein gewisser Prozentsatz wird immer zurückbehalten und aus dem Investment Account kann
271 man dann in neue Gebiete investieren. Da sind wir an Ideen dran, du gibst ein Dollar und wir geben
272 zwei. Da geht es auch darum, Anreizsystem zu setzen, damit unsere Partner beginnen eigene Gelder zu
273 generieren, plus auch Rückstellungen machen für Investitionen in den ärmsten Gebieten.

274 SP: Ja, ja, okay, okay, ja. Jetzt vielleicht noch gewissermassen eine philosophische Frage. Wenn du
275 dich jetzt versuchst in den Verein zu versetzen, für den ich tätig bin, welcher sich fragt, welche Vo-
276 raussetzungen müssen wir eigentlich schaffen, dass das Dorf Mofu überhaupt gar nicht mehr auf unse-
277 re oder andere Hilfe angewiesen ist? Was denkst du über das?

278 LE: Was für mich dort die Fragen sind, was sind Einnahmequellen in diesem Dorf? Sind die meisten
279 Leute in diesem Dorf Bauern?

280 SP: Ja genau, hauptsächlich Landwirtschaft und ein bisschen Industrie, wie Schneidereien, Maurer.

281 LE: Für mich kommt es mega drauf an, was du für Wertevorstellungen hast. Darum finde ich es rich-
282 tig, ja, es ist eine philosophische Frage, wie soll sich eine Gesellschaft dann verändern? Und dann
283 vielleicht auch, was ist genug, was braucht ein Mensch zum Leben? Ich weiss nicht, ob dir Skidelsky
284 etwas sagt, könnte noch interessant sein, how much is enough oder wie viel ist genug heisst ihr Buch,
285 das ist 2010 oder 2011 herausgekommen. Der Vater ist Wirtschaftsprofessor in Oxford und sein Sohn

286 ist Philosophieprofessor. Es geht ein bisschen um diese Frage, was braucht eine Gesellschaft, was
287 braucht eine menschliche Gesellschaft, um zu überleben. Ich glaube, das wäre für mich so eine Frage,
288 was ist denn die Vision von so einem Dorf? Und dann die nächste Frage, wie unabhängig ist denn
289 eigentlich so ein Dorf? Von welchen grösseren Indikatoren sind sie abhängig, welche du nicht beein-
290 flussen kannst, aber in die Rechnung reinnehmen musst? Sprich, jetzt nehmen wir an, zum Beispiel in
291 Sambia hast du relativ viel Grossfarm Industrie und dort sind die Bauern dann wie Industrial Workers.
292 Das sind nicht Kleinbauern mit ihrem eigenen Betrieb, sondern die gehen auf eine grosse Farm arbei-
293 ten und sind dann eben angestellt oder nicht und sind ausgesetzt in dieser Industrie. Wenn es dann eine
294 Flaute gibt, sitzen alle wieder am Strassenrand. Deshalb kommt es wirklich drauf an, was du fördern
295 möchtest. Ohne dass ich das Dorf jetzt kenne, wenn ich jetzt von meinem Ideal ausgehen würde, sage
296 ich, es geht um möglichst viel Selbstbestimmung, um möglichst viel Unabhängigkeit. Dann würde ich
297 sicher versuchen in Skills zu investieren, in Bildung, welche ihnen niemand nehmen kann, welche
298 unabhängig ist von einem Job, ob sie ihn haben oder nicht, zum Beispiel könnte man Berufsbildung
299 forcieren für handwerkliche Sachen wie Maurer oder Schreiner, vielleicht Gärtner oder Landwirt eher,
300 wo es darum geht nachhaltige Technologien herauszufinden. Es kommt mir jetzt auch gerade in den
301 Sinn, ich könnte dich allenfalls noch verbinden mit zwei Schweizer Organisationen, welche in Tansa-
302 nia tätig sind. Die einen machen Wasserpumpen und die anderen machen Solarpumpen und die bieten
303 auch Berufsbildung rund um solarbetriebene Bewässerungssysteme an. Das ist mal noch etwas, plus
304 was ich mir auch noch überlegen würde, wo kommt der Staat rein, sprich, wo ist so ein Dorf subventi-
305 oniert oder nicht. Weil am Schluss sind staatliche Gelder Lobbyarbeit, was man auch forcieren kann.

306 SP: Ja, ich glaube, ich bin mir nicht ganz sicher, aber soweit ich Bescheid weiss, ist es ziemlich abge-
307 schnitten. Also das Lobbying und Einfordern könnte auch ein Thema sein.

308 LE: Schlussendlich ist es wie überall. Jetzt nehmen wir an, ich bin der Staatsherr, ich mache es jetzt
309 ganz einfach, und habe hunderttausend Franken und muss es an 20 Orte verteilen. Die zwei, welche
310 am lautesten schreien, die schaue ich sicher an, ob ich ihnen dann Geld gebe oder nicht, ist dann die
311 zweite Frage. Aber ich glaube dort ein Konzept einer Dorfentwicklung zu entwickeln und das viel-
312 leicht einem Local Governor zu unterbreiten in einer Partnerschaft mit einer Schweizer Institution, das
313 kommt immer gut.

314 SP: Gut, super, super. Ich glaube das ist mal gut so. Über das könnten wir glaube ich auch noch eine
315 Stunde lang weitersprechen. Das hat auch wie du gesagt hast auch mit Werten zu tun und ist auch poli-
316 tisch.

317 LE: Ich glaube, was ich maximal zu verhindern versuchen würde, sind institutionelle Abhängigkeiten
318 aufzubauen. Wenn du eine Schule hast, die Mittagessen verteilt, was zu hundert Prozent von Rothen-
319 burg finanziert ist, dann ist es für mich einfach nicht integriert.

320 SP: Habe ich dir das vorhin erzählt? Das ist wirklich ein Thema, das ist wirklich ein Projekt in dem
321 Sinne.

322 LE: Ah okay, nein, das hast du nicht gesagt.

323 SP: Also das ist wirklich auch die Ausgangslage.

324 LE: Bei allen so Projekten, die ich dort gesehen habe, immer den Ansatz fahren, ausser der Verein
325 sagt, wir wollen das sicherstellen, wir haben das Geld, wir wollen im Jahr 50'000 Franken für die Kin-
326 der und die Verpflegung zur Verfügung stellen, dass kann auch ein Modell sein, für mich ist es einfach
327 nicht ein integriertes Modell. Vielleicht gibt es eine Veränderung, das Ehepaar hat dann vielleicht
328 einmal nicht mehr so viel Kraft und Lust, jemand anders kommt ans Ruder und hat das Gefühl Ngoro-
329 goro ist noch ein bisschen interessanter als das Dorf, komm wir machen doch dort Projekte. Dann ist
330 es so ganz klassisch Entwicklungszusammenarbeit von einem Tag auf den anderen nichts mehr Wert.

331 SP: Eben genau, das ist auch wirklich auch ihr Auftrag an mich. Sie möchten es jetzt auch wirklich
332 nachhaltig machen.

333 LE: Ich sage, das ist ein riesiger Paradigma-Wechsel. Weil, man hat, so wie ich es verstehe, aus-
334 schliesslich Geld reingebracht. Ich glaube nicht, dass eine Wirtschaftsförderung oder eine Integration
335 vom lokalen Markt stattgefunden hat. Und wenn kein Geldkreation, ob das jetzt eine staatliche Sub-
336 ventionierung oder wirtschaftliche Aktivitäten, welche Geld generieren könnten, dann bleibt halt der
337 finanzielle Geldstrom aus der Schweiz der einzige.

338 SP: Genau, um vielleicht ein bisschen die finanzielle Nachhaltigkeit anzusprechen. Verstehe ich dich
339 richtig, eben, die wichtigsten zwei Hauptpfeiler für dich sind selber Income generate und zum anderen
340 auch eine staatliche Einbindung einfordern.

341 LE: Ja, das wären sicher zwei ganz wichtige Pfeiler. Was man dann noch als Drittes nehmen kann, ich
342 habe keine Ahnung wo das Dorf ist, in Tansania gibt es auch ein paar sehr grosse Städte. Dar es Sa-
343 laam ist Millionenstadt, wo es ganz viel reiche Leute gibt. Uns interessiert auch immer mehr die Ein-
344 bindung der lokalen Oberschicht. Das wäre auch eine Möglichkeit, um an Geld zu kommen.

345 SP: Okay, voll. Ich möchte gerne noch zum nächsten Punkt springen. So ein bisschen zum Control-
346 ling, Transparenz. So ein bisschen zu den Projektkosten, eben die Kapitalkosten, wie könnt ihr diese
347 plausibilisieren, dass diese so stimmen, wie sie euch präsentiert werden?

348 LE: Das hat sicher mittlerweile mit Erfahrung zu tun. Also die wichtigsten Kosten, kann ich ähnlich
349 wie in der Schweiz sagen, wenn ein Velo 100'000 Dollar ist, ist es ein bisschen teuer. Aber wenn man
350 den Kontext nicht hat, dann kann man gerne auch verschiedene Offerten reinholen, wenn es wirklich
351 um grössere Investitionen geht. Keine Ahnung, nehmen wir an, es geht um den Bau eines neuen
352 Schulhauses. Dann finde ich unabhängige Offerte einzuholen ganz wichtig. Manchmal wird es fast ein
353 bisschen, wie kann ich das sagen, in der Entwicklungszusammenarbeit ist mir immer wieder aufgefal-
354 len, dass man dann plötzlich nicht mehr so rational denkt. Im Sinne von, dort wird ein Schulhaus ge-
355 baut, wer baut das? Das ist wie bei uns eine Baufirma, sogar in so einem Dorf ist es so, dass es dann
356 der Einte oder die Einte gibt, welche weiss, wie man baut und wo dann das macht. Es ist nicht jeder
357 Bauarbeiter, auch in dem Dorf nicht. Was ich sagen möchte, es gibt Erfahrungswerte, wo man darauf
358 zurückgreifen kann und ich glaube, dort gibt es ganz sicher andere Organisationen, wo dir auch Aus-
359 kunft geben können. Das haben wir am Anfang immer gemacht. Wir haben anderen Organisationen
360 geschrieben und gesagt, schau mal, hier wird uns ein Computer verkauft für 40'000 Dollar, macht das
361 Sinn? Sowieso, das ist ein anderes Thema, fast für sich, die ganze Vernetzung ist mega wichtig. Dass
362 man sich nicht isoliert betrachtet, vielleicht gibt es in diesem Dorf noch drei weitere Organisationen,
363 die tätig sind oder es gibt im Nachbardsdorf drei andere Organisationen oder es gibt die lokale Regie-
364 rung, die Sachen macht. Ich glaube dort ist es ganz wichtig, dass man sich vernetzt und dass man her-
365 ausfindet, wer in ähnlichen Gebieten tätig ist und mit denen kann man Rücksprache nehmen. Nicht nur
366 Capex Kosten, sondern ganz viele andere Fragen klären.

367 SP: Okay, okay, und so ein bisschen Projekte evaluieren, welche Instrumente braucht ihr da? Sind das
368 Befragungen? Oder auch andere, welche für euch messen, hast du eingangs erwähnt.

369 LE: Vereinfacht gesagt, gibt es bei uns drei Evaluations-Ebenen. Das Eine sind unsere eigenen Besu-
370 che, Befragungen und unsere eigene Einschätzung. Das ist zum Teil strukturiert, zum Teil nur einfach
371 ein Besuch, wo du Stichproben machst. Dann gibt es Partner, welche eine Evaluation machen, einge-
372 fordert durch uns, basierend auf gewissen Fragestellungen. Die werden oft zu Beginn des Projektes
373 diskutiert und festgelegt. Und dann das Letzte für grössere Projekte, wir haben mittlerweile Projekte,
374 die sind 600'000-700'000 Dollar. Dort möchten wir am Schluss einen unabhängigen Consultant, wel-
375 cher sozusagen eine Baseline-Study, also die erste Erfassung der Daten und Situation mit dem jetzigen
376 Zustand vergleicht.

377 SP: Und so ein bisschen generell auch Transparenz zu schaffen gegenüber der begünstigten Bevölke-
378 rung einerseits und gegenüber euren Geldgebern andererseits.?

379 LE: Also gegenüber der Bevölkerung gibt es immer Opening Ceremonies, offizielle Übergaben, wenn
380 ein Projekt abgeschlossen ist. Während dem Projekt gibt es schon ganz viele Interventionen. Wo man
381 auf dem Weg, die Leute mitnimmt und befragt, oft ist das auch in Form von Theater Stücken, weil

382 viele können nicht Lesen und Schreiben. Dann gibt es ein Schauspiel über die Wasser- und Abwasser-
383 versorgung informiert wird, wo Fragen abgeholt werden. Also ich war dort auch schon ein paar Mal,
384 das ist mega geil.

385 SP: Ja, ja, stelle ich mir noch spannend vor.

386 LE: Das ist mega interessant und wichtig. Sozusagen ist das Marketing auch zielgruppengerecht, wenn
387 du so willst. Information an die Leute zu bringen. Auch in der Schweiz kommt es darauf an, was hast
388 du für unterschiedliche Leute, welche du mit Informationen versorgen musst. Eine Stiftung, die dir
389 Geld gibt, die brauch dann vielleicht einen Projektbericht. Jemand, welcher bei uns im Restaurant
390 Hahnenwasser trinkt, dem reicht vielleicht eine Postkarte mit drei Facts. Deshalb auch dort wieder
391 sehr angepasst. Ich finde, es muss vor allem gelebt sein, es muss ehrlich gelebt sein, dein Reporting.
392 Ich habe so viele Berichte gelesen, wirklich Sven, das kannst du dir nicht vorstellen, wie viele Berich-
393 te umhergehen in dieser Welt. 50,- 60-, 160-seitige Berichte und du stehst eine halbe Stunde aufs Feld
394 und du weisst, die Hälfte davon ist ein Scheiss. Aber es ist mit der Methode XY gemacht worden, wo
395 damals schon 2012 irgendein Professor gesagt, dass man genau so die Evaluation am besten macht.

396 SP: So, keep it simple.

397 LE: Ja, keep it simple, gerade bei einem solchen Verein, simpel, simpel, aber direkt und ehrlich. Auch
398 sagen, wenn etwas noch eine Verbesserung braucht. Ich habe dort immer so einen Spruch. Du gehst in
399 die Migros und kaufst ein Shampoo, ein Shampoo, welches du schon seit zehn Jahren kaufst. Und da
400 steht vorne drauf, neue Rezeptur, noch besser. In der Entwicklungszusammenarbeit dürftest du das nie
401 sagen, weil alle sagen ja immer, ich habe ja schon das Beste gemacht mit deinen Spenden. Aus meiner
402 Sicht stimmt das nicht. Was eine Organisation vor zehn Jahren als richtig angeschaut hat, ist sehr
403 wahrscheinlich heute nicht mehr das Richtige. Und dazu zu stehen, schau, vor zehn Jahren haben wir
404 das gemacht, jetzt zehn Jahre später machen wir etwas anders und das richtig so. Weil wir können
405 noch das und das und das erreichen. Und mit diesem Ansatz haben wir immer noch Probleme, und
406 zwar diese fünf. Und diese fünf wollen wir in Zukunft wieder angehen.

407 SP: Mhm, auch selbstkritisch.

408 LE: Selbstkritisch, transparent. Auch dort ist es wichtig, an welchen Orten du das bringst. Leute, wel-
409 che eine kurze Aufmerksamkeitspanne, kurze Information, dort musst du dich nicht zu reflektieren
410 wollen. Dort sagst du einfach, die drei Sachen haben wir erreicht, yeah. Aber wenn es wirklich darum
411 geht, du hast eine Internetseite, du hast einen Projektbericht, dort ist es wichtig, dass du sagst, das fehlt
412 noch, das sind Herausforderungen, das sind Sachen, die vielleicht nicht in unserer Hand liegen. Das
413 fehlt mir sehr oft bei den grossen Evaluationssachen. Einfach halten und straight forward. Man sieht

414 die Resultate eigentlich relativ einfach, oft. Und dann gibt es die qualitativen Resultate, die sind zum
415 Teil nicht so einfach. Und dort empfiehlt es sich, die qualitativen Resultate gut vorzubereiten, vorher
416 schon. Dass du auch von Anfang an weisst, wonach du suchst.

417 SP: Okay, okay. Du hast vorher gesagt, kommunikativ, wie ihr mit der Öffentlichkeit in Kontakt tretet.
418 Mit der Webseite hast du gesagt, mit Berichten. Braucht ihr sonst noch andere Medien?

419 LE: Wir haben einmal einen Film gemacht, ich weiss nicht, ob du den gesehen hast?

420 SP: Ehm, ich bin mir nicht sicher, ja doch, ich habe ihn gesehen.

421 LE: Und sonst, wir sind natürlich auf verschiedenen Kanälen, Social Media, Newsletter. Wir haben
422 ganz viele verschiedenen Druckmaterialien für unsere verschiedenen Partner. Es sind einerseits Infor-
423 mationssachen, aber auch Akquise Instrumente. Ja, wir haben eine ganze Palette von Kommunikati-
424 onskanäle. Aber das kompletteste ist die Webpage und von dort wird es heruntergebrochen. Und dann
425 je nach dem, konkret, ein Projektbericht ist dann ausführlicher für eine Stiftung oder einen grösseren
426 Geldgeber, als er auf der Webpage präsentiert wird.

427 SP: Okay, ja. Ja, das ist schon mal super, so zum Controlling. Dann vielleicht als letztes Kapitel, um
428 noch ein bisschen in die Finanzierung einzusteigen. Wobei, wenn ich so ein bisschen meine Fragen
429 anschau, dann haben wir schon das eine oder andere angeschnitten oder sogar schon beantwortet.
430 Mhh...ehm... ja vielleicht noch, wenn ihr jetzt in Sambia ein neues Wassersystem aufgleist mit den
431 lokalen Behörden. Inwiefern denkst du, stört ihr dann, ich sage dem jetzt die Bürger-Staats-Beziehung,
432 weil ihr ja dann quasi die super tollen Leute seid, welche helfen und nicht nur der Staat, oder?

433 LE: (lacht)

434 SP: Also verstehst du, was die Kritik daran ist?

435 LE: Absolut, ist ein guter Punkt. Man könnte es auch umdrehen. Man könnte auch sagen, weshalb
436 braucht es überhaupt private Mittel für eine öffentliche Wasserversorgung? Weshalb kommt dann
437 nicht einfach der Staat dafür auf? Das sind gute Sachen, das sind auch Fragen, mit denen wir uns im-
438 mer wieder auseinandersetzen. Ich glaube, um deine Frage zu beantworten, dort versuchen wir uns
439 sehr fest in den Hintergrund zu nehmen oder als Supporter des Staates aufzutreten, weniger der Bür-
440 ger. Der Staat ermöglich den Bürger Wasserzugang, weil sie es geschafft haben Wasser für Wasser zu
441 überzeugen, sie zu unterstützen. Sozusagen, der ganze Fame ist beim Staat. Das ist manchmal ein
442 bisschen nervig, weil der Staat ist offensichtlich nicht immer sehr leistungsfähig oder leistungsfähig ist
443 das falsche Wort, nicht immer gewillt, die beste Leistung zu erbringen. Und zum Teil auch offensicht-

444 lich ein bisschen korrupt. Aber unsere Institutionen, mit denen wir arbeiten, denen vertrauen wir mega.
445 Es ist zum Teil auch ein bisschen ein Game. Ich kann dir ein Beispiel geben. Wir haben ein Launch
446 eines neuen Projektes, unsere Partner sind dort und haben einen Speech, der Minister für Wasser hat
447 einen Speech, ich habe einen Speech. Und dann geht es eigentlich darum, dass alle sagen, das Ministe-
448 rium für Wasser, ihr seid die Grössten, dass ihr das ermöglicht, danke vielmals. Und dort bin ich dann
449 auch manchmal ein bisschen kritisch gegenüber dem Ministerium, um zu sagen, hey, da muss noch
450 einiges gemacht werden und es liegt nicht nur an uns, diese Gelder zu bringen. Auch der Staat muss
451 noch mehr Gelder zur Verfügung stellen. Wir sind natürlich bereit euch weiter zu unterstützen, aber
452 sozusagen auch die Forderung ein bisschen aufzubauen, wir brauchen auch euer Geld und euer Com-
453 mitment. Das ist gegenüber dem Bürger versuchen wir uns recht zurückzunehmen. Es ist auch nicht
454 so, wenn wir durch ein Quartier laufen, irgendjemand uns würde zuklatschen und sagen yeah. Dann
455 gehen wir auch mega unter, das ist vielleicht anders als in einem Dorf. Das sind Millionenstädte, wo
456 ein solches Quartier vielleicht 100'000 hat. Was wir noch haben ist eine Kommunikation an den Was-
457 serstellen selber, an den Wasserkiosken, wo dann die drei Logos, das Logo des Wasserversorgers, das
458 Logo unserem lokalen Partner WSAP und das Logo von Wasser für Wasser, sozusagen vom Geldge-
459 ber. Aber es gibt nie etwas, wo nur unser Logo zum Beispiel drauf ist. Es ist immer in Kombination
460 mit dem Wasserversorger, also der staatlichen Stelle. Das ist eigentlich so das Wichtigste.

461 SP: Okay, ja, dann nimmt es mich noch wunder. So ein bisschen die, die finanzielle Federführung.
462 Jener, welcher Verantwortlich ist für das Eintreiben aller Finanzmittel. Wer ist das? Sind ihr die, wel-
463 che das ganze Geld reinholen müsst oder ist das eure Partnerorganisation?

464 LE: Du meinst für ein Projekt?

465 SP: Genau.

466 LE: Für ein spezifisches Projekt?

467 SP: Für ein spezifisches Projekt, ja.

468 LE: Eigentlich ist das der Wasserversorger. Eben, wir sprechen jetzt vor allem über ein Projekttyp.
469 Wir haben noch verschiedene andere Projekte, aber ich glaube, es ist am einfachsten anhand von dem.
470 Es kann sein, dass es eine Co-Finanzierung ist, zum Beispiel haben wir mal Projekt gemacht, wo die
471 Englische Entwicklungszusammenarbeit Geld gab, Wasser für Wasser gab Geld, plus eben dem Match
472 Funding über den lokalen Wasserversorger, wo die dann vielleicht noch Sacheinlagen gemacht haben
473 im Wert von 100'000 Franken. Das Ganze zusammenzutreiben war dann eigentlich WSAP dafür ver-
474 antwortlich, die koordinieren dann eigentlich mit den verschiedenen Fundern und Lusaka Water, der
475 Wasserversorger, ist dann der Implementierer.

476 SP: Und die schauen dann auch mit dem Government?

477 LE: Lusaka Water gehört dem Government in dem Fall. Das ist schon die lokale Partnerorganisation,
478 welche sozusagen das Geld auftreibt. Aber Lusaka Water, die haben natürlich ein Gesamtbudget, bei
479 denen fließt Geld von ganz unterschiedlichen Ecken und Orten rein. Das sind halt riesige Städte, dann
480 kommt vielleicht für irgendein Projekt 200 Millionen von den USA rein. Dann ist das WfW Projekt
481 auf der linken Seite in ihrem Budget vielleicht nicht so entscheidend. Ich glaube, das wird dann von
482 unterschiedlichen Orten aus gesteuert. Für spezifische Projekte, wo WSAP sozusagen die Verantwor-
483 tung tragen, sind sie die, die schauen, dass genügend Geld vorhanden ist.

484 SP: Yes, okay. Also ich hätte meinen Fragekatalog durch. Super, ist schon mal mega cool. Super Ant-
485 worten, damit werde ich sicher mega viel anfangen können. Jetzt weiss ich nicht, wolltest du noch
486 weitere Punkte oder Gedanken aufgreifen, welche wir jetzt nicht besprochen haben?

487 LE: Nein, eigentlich nicht. Für mich ist es gut. Oder vielleicht abschliessend, wenn ich mich jetzt
488 wirklich versuche, mich in diesen Verein einzudenken, erscheint es mir mega wichtig, machbare und
489 übersichtliche Ziele zu setzen. Und daraus die Strategie zu entwickeln. Also wirklich etwas greifbares.
490 Keine Ahnung, dass man sagt, unser Ziel ist es, ich denke jetzt einfach mal laut, zu ermöglichen, dass
491 möglichst viele Kinder, welche die Primarschule gemacht haben, eine Berufsschulbildung machen
492 können. Das ist unser Ziel, weil mit der Berufsschulbildung XYZ haben sie die und die Chance,
493 danach eine Arbeit zu bekommen oder selber Einkommen zu generieren. Also sozusagen einen einfa-
494 chen Auftrag. Oder zu sagen, wir wollen einfach sicherstellen, dass die Primarschule funktioniert.
495 Also, ich weiss nicht, wie gross, dass das Dorf ist etc. Einfach nicht zu viel wollen, dass ist das, was
496 ich das Gefühl habe.

497 SP: Okay, ja.

498 LE: Plus noch das Zweite. Das was ich gesagt, keine Ahnung, ich sage dies wieder aus einer Annahme
499 raus, ich nehme an, der Verein ist nicht wahnsinnig gut vernetzt?

500 SP: Mhm, ist eine richtige Annahme.

501 LE: Ich nehme an, sie wissen nicht von anderen Organisationen? Ich nehme an, es ist eine Provinz.

502 SP: Ja genau.

503 LE: Vielleicht gibt es fünf oder sogar 50 internationale Vereine oder Organisationen, vernetzen, in
504 Konsortien kommt man viel weiter. Es ist immer unser Ziel. Was wir jetzt gemacht haben, wir haben

505 eigentlich sechs Jahre in einer Berufsschule in Sambia gearbeitet und gemerkt, wir kommen nicht auf
506 den Scale, auf den wir möchten. Wir haben alles versucht, um alle möglichen Player reinzuholen. Jetzt
507 ist GIZ dort, verschiedene Berufsschulen an Board, es ist das Ministerium an Board und plötzlich hast
508 du so viel einfachere Möglichkeiten, das zu erreichen, was du erreichen möchtest. Zuerst musst du
509 natürlich das Ziel definieren und sagen, das will ich und dann aber Verbündete suchen und nicht iso-
510 liert arbeiten. Ich sehe das einfach als riesige Gefahr bei kleinen Organisationen, dass man sich nicht
511 vernetzt, dass man sich nicht Zeit nimmt, sich mit anderen auszutauschen. Vielleicht kann man sich
512 auch anschliessen, vielleicht braucht es nicht eine Verdoppelung der administrativen Aufwände. Viel-
513 leicht sagt man auch, es gibt eine Organisation, die arbeitet in 23 Dörfer und vielleicht könnte man
514 diese einladen, noch in einem 24. Dorf zu arbeiten. Und für diesen Zweig versucht man Geld aufzu-
515 treiben. Also eben, klare einfache Ziele und top Vernetzung. Und der Rest, das ergibt sich dann, dar-
516 aus ergeben sich auch die sinnvollen Projekte, wenn man klare einfache Ziele hat und aus der Vernet-
517 zung wird man auch sehen, was machbar ist.

518 SP: Ich glaube das ist irgendwie ein schönes Schlusswort. Auch das mit der Vernetzung nehme ich
519 gerne auf. Das ist doch leider noch nicht viel angesprochen worden an anderen Interviews. Das ist jetzt
520 das fünfte Interview mit dir.

521 LE: Dann hat es sich ja gelohnt (lacht).

522 SP: Ja, dann hat es sich ja gelohnt (lacht). Ich hatte zuerst schon Angst, du hättest das Meeting verges-
523 sen. Nein, ich bin mega dankbar, dass du dir die Zeit genommen hast für mich, trotz Baby auf dem
524 Schoss und Corona und alles.

525 LE: Hat mich auch gefreut. Wenn du noch Fragen hast, kommst du einfach auf mich zurück.

526 SP: Sehr gerne ja. Dann sehe ich dich wahrscheinlich online noch? Oder hast du es einfach ohne Bild
527 gemacht?

528 LE: Ich muss es noch machen, aber es wird ohne Bild sein.

529 SP: Oder dann vielleicht wieder einmal im Treibhaus zum Mittagessen.

530 ...

531 LE: Ja, Sven hat mich gefreut.

532 SP: Ja, ebenfalls.

533 LE: Gute Zeit.

534 SP: Ja wünsche ich dir auch, bleib gesund und man sieht sich.

535 LE: Du auch, bis dann.

536 SP: Tschüss.

537 LE: Tschau

Transkript Nr. 6

Gespräch vom 22.4.2020, 19:00 Uhr

Interviewees: Eliane Zeller (EZ) und Andres Huwyler (AH), Vorstandsmitglied und freiwilliger Mitarbeiter, Njuba Kinderhilfe Uganda

Interviewer: Sven Portmann (SP)

1 SP: Hallo miteinander. Super, dass ihr euch da Zeit nehmt für mich. Wie ihr geschrieben habt, wäre es
2 vielleicht noch gut, wenn wir uns vielleicht vorstellen und vielleicht die beiden Vereine vorstellen
3 würden. Sonst würde ich gleich gerne starten, was der Verein in Rothenburg macht und was ich jetzt
4 eigentlich mit meiner Bachelorarbeit erreichen will oder was mein Auftrag ist oder das Ziel auch. Und
5 zwar ist dieser Verein aus privater Initiative entstanden vor etwa zehn Jahren. Und zwar hat das Paar
6 aus Rothenburg eine Tante, welche bei den Baldegger Schwestern war und die hatten in diesem Dorf
7 in Tansania missioniert. So ist eigentlich durch eine Reise und den Aufstieg auf den Kilimanjaro ha-
8 ben sie das erste Mal das Dorf in diesem Sinne kennengelernt und auch gesehen, wie die Lebensbe-
9 dingungen sind. So sind eigentlich die ersten Projekte entstanden. Das ist eigentlich bis heute so, Pro-
10 jekte werden realisiert mit einer Partnerorganisation, so wie einer Dorfgorganisation eigentlich, wo die
11 Leute sich zusammentun und Projektideen sammeln und dafür eine finanzielle Unterstützung vom
12 Verein erhalten. Genau, der Unterstützerverein ist jetzt auch immer weitergewachsen, der Vorstand ist
13 auch schon ungefähr 60 Jahre alt und fragt sich auch langsam, wo wollen wir hin und was müssen wir
14 alles noch machen, dass es uns eigentlich bald einmal nicht mehr braucht. Im Sinne von einer Nach-
15 haltigkeit, dass das Dorf dann auf eigenen Beinen steht. Aktuell werden auch gewisse Projekte, wie
16 Schulmahlzeiten, sehr stark von Rothenburg finanziert... Ich höre nur noch ein Rauschen... Ich komme
17 gleich wieder rein...

18 AH: Hallo Sven?

19 SP: Hallo, jetzt ist wieder gut.

20 EZ: Ab 60 hat es zu rauschen begonnen.

21 SP: Oh, okay, dann habt ihr wohl nicht alles verstanden, was ich gesagt habe? Wo bin ich stehenge-
22 blieben?

23 AH: Der Vorstand ist jetzt auch schon 60 Jahre alt und ist sich am überlegen, wie es weitergehen kann.

24 SP: Genau, dann habt ihr fast alles verstanden. Genau, wie es weitergehen kann und wie man eine
25 gewisse Nachhaltigkeit gewährleisten kann. Nicht zuletzt auch aus finanzieller Sicht. Zum Beispiel

26 Schulmahlzeiten werden sehr stark mitfinanziert. Und wenn die Gelder wegfallen würden, würde ak-
27 tuell einiges zusammenbrechen. Das ist so ungefähr der Hintergrund vom Verein Mofu-Rothenburg.

28 AH: Wie soll man sich das vorstellen, hat es vor Ort Schweizer, welche permanent dort sind oder ist es
29 wirklich ein Verein von Lokalen?

30 SP: Nein, es wirklich ein Dorfverein, wie ein Gemeinderat sozusagen. Also es hat wirklich sehr gute
31 Strukturen und sehr gute Leute, welche dort engagiert sind. Ich bin auch mit ein paar Leuten in Kon-
32 takt für die Bachelorarbeit. Und das Ehepaar Schneider, die gehen ein Mal im Jahr, also über die
33 Sommerferien, zwei, drei Wochen runter, um zu schauen, wie es sich entwickelt und was sich verän-
34 dert hat. Aber nein, keine personelle Zusammenarbeit in diesem Sinne.

35 AH: Und wie kommuniziert ihr mit denen? Über das Telefon, oder?

36 SP: Genau, Whatsapp, also ich jetzt sehr viel über Whatsapp, das funktioniert eigentlich recht gut.

37 EZ: Und dann noch zu diesem Gemeinderat, der entscheidet über ein Projekt, ob man es unterstützt
38 und dann es beim Vorstand beantragt, die sagen ja, und dann gehen sie wie in den Sommerferien run-
39 ter, um zu schauen, wie das umgesetzt worden ist, oder?

40 SP: Ganz genau. Der Vorstand vor Ort macht quasi eine erste Selektion und dann wird es in Rothen-
41 burg an der Generalversammlung vorgeschlagen und dann segnet man quasi im Globo alle Gelder ab
42 und transferieren. Natürlich gibt es diesbezüglich gewisse Aspekte bezüglich des Controllings, welche
43 schon schwierig sind, wenn du die Gelder so runterschickst.

44 EZ: Von was sprechen wir, von welchen Beträgen, von welcher Grösse?

45 SP: Ein paar Zehntausend Franken.

46 AH: Das ist pro Projekt?

47 SP: Nein, das ist das Jahresbudget, genau.

48 AH: Und wie ist es so, wenn sie jetzt runtergehen im Sommer und sehen was passiert ist, sind sie
49 grundsätzlich positiv überrascht oder gibt es auch diese Fälle, wo man enttäuscht ist, dass irgendwie
50 das Zeug ein bisschen anders gelaufen ist, als man sich das vorgestellt hat, wie es halt in Afrika
51 manchmal passieren kann?

52 SP: Ehm, das kann ich nicht abschliessend beantworten. Aber doch recht positiv, es ist ziemlich etwas
53 in Bewegung. Ich glaube, vieles liegt auch an diesen Strukturen und am Vorstand vor Ort, welcher das
54 ziemlich gut managed, auch für die lokalen Gegebenheiten auch.

55 AH: Die Strukturen, die du erwähnt hast, gab es die bereits oder wurde es vom Projekt so eingeführt?

56 SP: Das wüsste ich nicht, ich nehme an, dass es vorher noch nicht gab.

57 AH: In Uganda haben sie auch so ein System mit LC, Local Coordinator, eins bis etwa sechs oder
58 sieben hinauf, das sind so wie Gemeinderäte. Pro Dorf hast du etwa fünf, sechs LC1, dann ein LC 2,
59 dann kommt der LC3. So organisieren sie sich bis nach oben. Das ist etwas, was der Staat in Uganda
60 gemacht hatte und nicht irgendwie von unserem Projekt eingeführt wurde. Also es gab schon eine
61 Organisation, die man zu Beginn gar nicht vermutet hatte.

62 SP: Nein, das hat es in dem Sinne nicht, aber das wäre sicher erstrebenswerte, so eine lokale Vernet-
63 zung und auch mit dem Staat, das wäre sehr wichtig, den Anschluss zu haben. Weil es ist doch ziem-
64 lich rural area, ziemlich einsam.

65 AH: Arbeitet das Projekt mit dem Staat zusammen, in gewissen Belangen?

66 SP: Nein, soweit ich weiss noch nicht gross. Wobei in der Schulpflege wird sicher etwas vom Staat
67 kommen, aber deutlich zu wenig.

68 AH: Also Schulpflege, unterstützt das Projekt eine Schule oder wie ist da die Integration?

69 SP: Im Bereich der Schule werden sicher die Schulmahlzeiten mitfinanziert und auch die Schulgelder,
70 auf der Basis der Kinder, dass die Schulgelder bezahlt werden. Deshalb nehme ich an, dass wie der
71 Staat die Lehrer bringt, aber nicht gratis oder. Und damit Bildung, dass jedes Kind in die Schule gehen
72 kann, was halt schon sehr wichtig ist, braucht es momentan noch die Unterstützung auch finanziell.

73 AH: Okay, interessant.

74 EZ: Mhm.

75 SP: Und ja, die Projekte sind recht breit, von Bildung, Gesundheit, die Kirche hat natürlich dort auch
76 einen grossen Stellenwert. Dann auch die Mikro-Businesses, also Landwirtschaft und ein bisschen
77 Industrie noch. Es werden auch so Schneiderkurse oder Schreinerkurse oder Maurerkurse und so ge-
78 fördert. Das ist so ein bisschen das. Recht eine breite Perspektive, genau.

79 AH: Klingt spannend.

80 SP: Dann nimmt es mich natürlich wunder, was Njuba Kinderhilfe Uganda so treibt?

81 AH: Ja, Eliane, willst du, soll ich?

82 EZ: Für uns ist es wirklich noch wichtig gewesen zu hören, wie ihr aufgebaut seid. Weil wir uns da
83 schon recht unterscheiden. Weil bei uns die Projektleitung immer vor Ort ist und wirklich nur für im
84 Sommer drei Monate in die Schweiz kommt, nicht einmal. Genau...

85 SP: Es tut mir leid, ich habe plötzlich nichts mehr gehört, aber jetzt ist es wieder gut.

86 EZ: Bei uns hat es sich so herauskristallisiert, dass das Hauptprojekt eigentlich die Schule ist. Wir
87 haben zuerst auch recht viel Schulgeld bezahlt, in verschiedene Schulen, sind aber eigentlich einfach
88 mit der Schulart von Bildung oder wie die Klassen geführt wurden nicht so zufrieden gewesen und
89 haben deshalb eigentlich über Jahre immer wieder ein bisschen Geld auf die Seite getan, um jetzt vor
90 ein, zwei Jahre die grosse Schule zu bauen, um eine eigene Schule zu haben, welche aber eine Bewil-
91 ligung hat vom Staat. Mit der Idee dahinter, anstelle Schulgeld zu geben, welches eigentlich von der
92 Art des Unterrichtes nicht so zielführend ist, das Geld eigentlich einzusparen und für eine eigene
93 Schule und die Kinder reinzugeben. Das ist wirklich so ein bisschen das Hauptding. Und dann gibt es
94 daneben noch verschiedene Projekte, von Freizeitangeboten, von Kursen für Frauen und die ganze
95 Schule zu bauen, der Schule und auch eine grosse Farm, weil man auch versucht viel Selbstversor-
96 gung, wobei das wir nie möglich sein, aber trotzdem ein bisschen unabhängig, hat man eine grosse
97 Farm. Dort ist es eigentlich wie eine geschützte Werkstatt für diese Arbeiter. Man versucht dann wirk-
98 lich Leuten eine Arbeit zu geben, welche aus der Umgebung kommen, welche je nach dem gleich ihre
99 Kinder in die Schule geben können und sehr wahrscheinlich sonst kein Job hätten und sonst teilweise
100 auch ein Alkoholproblem haben und nur arbeiten gehen, wenn sie am Morgen keine Fahne haben. Es
101 ist auch nicht selbsttragend, die Löhne werden auch von unseren Spenden teils bezahlt, finanziert.
102 Andres, was habe ich alles vergessen? (lacht)

103 AH: Nein, grundsätzlich ist es das. Es ist wirklich sehr ein iteratives Projekt, also die machen die gan-
104 zen Backsteine selber, wo die Schule gebaut wurde. Das alleine erfordert schon ein rechter Betrieb,
105 haben einen Haufen Maurer angestellt, wo die Gebäude bauen, die Schule ist eines, aber auch die gan-
106 zen Unterkünfte für die Lehrer, weil es in Uganda einfach üblich ist, den Lehrer eine Unterkunft zu
107 stellen. Dann der ganze Farmbetrieb, eben, du hast immer Leute, die kommen und sagen, hey, wir
108 wollen eine Familienunterstützung oder wir wollen Schulunterstützung für unsere Kinder und dann
109 schaut man halt die Situation an, in welcher Situation sind denn die Leute. Wenn dann die Leute kei-
110 nen Job haben, dann sagt man, hey, wir zahlen für euer Kind die Unterstützung, aber ihr kommt dafür

111 bei uns arbeiten. Also man sagt, hey, wir zahlen es euch nicht, aber wir bieten euch einen Job an. So
112 merkst du schnell, wollen die Leute einfach probieren an das Geld zu gelangen oder geht es wirklich
113 darum, dass ihre Kinder in die Schule können. Dadurch in der Farm, also Selbstversorger wird man
114 nie schaffen, alleine von der Produktivität her, aber es ist doch schön zu sehen, wie halt das ganze
115 Dorf davon profitiert. Dasselbe gilt auch für die lokalen Unternehmen, also der Dorfschlosser, der hat
116 sich ein Haus bauen können, weil er so viele Aufträge vom Projekt hatte oder Schreiner hat es etwa
117 zwei, drei, die wenn es Einrichtungen braucht, Schränke, Betten, stark vom Projekt profitieren. Genau,
118 und es ist eigentlich, denke ich, mit Abstand der grösste Arbeitgeber dort in der Region, hat jetzt in
119 einem Dorf, was hat Kasubi, sehr wahrscheinlich etwa 1'000 Einwohner, so ein paar Dörfer rundher-
120 um, hat es jetzt eine Schule gegeben, welche Plätze für 400 bis 500 Kinder bietet, das ist natürlich
121 enorm, oder. Mit einer Bildung, welche für den Grossteil der Kinder gratis ist, weil sie in der Unter-
122 stützung sind, aber trotzdem qualitativ natürlich höher ist, wie in der Schule, welche man vorher unter-
123 stützt hatte. Wo auch ein bisschen das Thema war, sind die Lehrer überhaupt dort, wenn Unterricht ist
124 oder Kinder geschlagen werden oder so Sachen, wo einfach vor Ort üblich sind. Wo natürlich in dieser
125 Schule, wo Lehrer immer noch Ugander sind, aber die Schulleitung ein bisschen europäisch beein-
126 flusst ist, kann man solche Sachen etwas besser unter Kontrolle bringen. Dass es zum Beispiel eine
127 Nachhilfe gibt, um das Lesen zu üben oder dass Kinder nicht geschlagen werden dürfen. Lauter so
128 Themen, wo man einfach so ein Flair reinbringen kann, von den Sachen, welche wir glauben, dass sie
129 richtig sind und mit dem, was man lokal merkt, gewisse Sachen sind einfach so, wie sie sind.

130 SP: Ja, ja, eine andere Kultur, ja.

131 AH: Total, ja. Das Projekt selber gibt es seit zehn Jahren, Eliane, wenn es mir recht ist?

132 EZ: Mhm, ja, genau.

133 AH: Das ist das Projektleiterpaar, Dani und Claudia, wo vorher schon etliche Male durch Afrika ge-
134 reist sind auf alle Arten und einfach gemerkt hatten, hey, hier unten, da braucht es etwas für die Kin-
135 der und dann zuerst selber in anderen Volontärprojekten aktiv gewesen sind und irgendwo gefunden
136 haben, hey, wir wollen jetzt selber etwas machen.

137 SP: Okay, ja, spannend. Ehm, mhm, ehm, darf ich noch fragen, ist es ein Dorf oder eine Region, wel-
138 che in erster Linie unterstützt wird? Also eben, ein Dorf mit 1'000 Leuten und noch ein bisschen um-
139 liegende Dörfer?

140 EZ: Ja, also gerade in der Nähe Buwama ist schon eine Stadt.

141 SP: Ja...so, es war wieder einmal soweit.

142 EZ: (lacht)

143 AH: Ja, also Buwama, das Städtli in der Nähe, hat sicher mehr als 10'000 Einwohner, dann hat es ein-
144 fach ein Hausen Dörfer rundherum. Die Kinder, die laufen zum Teil eine Stunde pro Weg, damit sie in
145 die Schule können, oder. Also es hat wirklich ein bisschen von allen Ecken Leute, die wir unterstüt-
146 zen.

147 SP: Und habt ihr das Ganze einmal in eine Vision eingebettet, wo ihr irgendeinmal hinwollt, mit dem
148 ganzen Verein in dem Sinn?

149 AH: Ich denke, dadurch dass das Projektleiterpaar vor Ort ist, läuft es sehr wahrscheinlich ein biss-
150 chen weniger schulbuchstrategisch ab, als wenn man jetzt in der Schweiz ist, oder. Also sie sind vor
151 Ort und sie spüren, was es braucht und machen die Erfahrungen. Also man hat eine Zeit lang auch
152 mehr auf ein Waisenhaus gesetzt, wo man dann aber gemerkt hat, das ist mit dem Staat einfach wirk-
153 lich schwierig, weil der Staat keine Waisenhäuser will. Eigentlich ist Bildung, eben die vielen Schu-
154 len, welche man unterstützt, welche qualitativ gar nicht so gut sind, eigentlich ist das der Hebel, wo
155 man ansetzen kann. Ich denke so visionsmässig auf Papier verändert sich wahrscheinlich stetig.

156 SP: Ja.

157 EZ: Ja, aber schon mit der Grundvision Bildung, also der Kinder.

158 AH: Die Kinder im Zentrum und dann halt einfach sehr integrativ rundherum.

159 SP: Ehm, okay, und angenommen das Paar würde das irgendwann vielleicht auch altersmässig oder
160 ich weiss auch nicht, machen das dann irgendwann nicht mehr. Wie seht ihr das auch im Kontext, dass
161 das Ganze nachhaltig bleibt? Sind so Gedanken auch schon einmal angestossen worden? Oder was
162 wäre, wenn jetzt kein Geld mehr fliessen würde, von heute auf morgen? ...Hey, jetzt bin ich schon
163 wieder rausgefallen, das ist so mühsam.

164 EZ: Schon gut, jetzt konnten wir kurz die kritische Frage zusammen besprechen.

165 SP: Ich weiss nicht, ob meine WG-Bewohner am keine Ahnung...

166 AH: Am netflixen sind. (lacht)

167 EZ: (lacht)

168 SP: Am netflixen sind ja genau. Nein, ich glaube nicht, sind glaube ich in der Küche. Ja, kritische
169 Frage.

170 EZ: Ist immer wieder eine Frage. Was das Projektleiterpaar angeht, dort wissen wir einfach wie, dass
171 es im Moment noch nicht so ist, dass sie aufhören möchten. Dann würde man das wie zu besprechen
172 beginnen, wie macht man das jetzt. Ansonsten ist es so, dass wir eigentlich mit Mittel auf der Seite
173 haben, damit man ein Jahr überbrücken könnte, wenn gar keine Spender mehr kommen würden. Und
174 dass es dann sehr wahrscheinlich dann ein flexibles Anpassen wäre an die Situation. Dass Projekte und
175 Dienstleistungen, welche jetzt vorhanden wären, angepasst würden, an die neuen Spender oder Gelder,
176 die zur Verfügung sind. Und sonst ist es einfach extrem, ehm, schon schwierig, von den Geldern her,
177 vom Staat, ehm, dass es dann einfach mit Bedingungen verbunden wäre, die man nicht will. Also ja.

178 SP: Und so ein bisschen, du hast jetzt gerade Gelder angesprochen, also der Staat wäre natürlich eine
179 Möglichkeit und aus eigener Kraft irgendwie Einkommen zu generieren oder vielleicht auch lokal ein
180 Fundraising aufzuziehen. Das sind so die Gedanken, welche ich so ein bisschen am Verfolgen bin. Ich
181 weiss nicht, war das bei euch auch schon mal aktuell? Gibt es eigentlich noch andere Spender für das
182 Dorf?

183 EZ: Ehm nein, was jetzt zum Beispiel ist ein Korbprojekt, wo man Frauen Arbeit gibt, im Sinne, dass
184 sie Körbe produzieren und wir, also Njuba, diese abkaufen und wir sie danach in der Schweiz verkauf-
185 fen. Und sie danach das Schulgeld bezahlen können, für ihre Kinder. Dort überlegen wir uns, was es
186 noch für Möglichkeiten gäbe.

187 AH: Also ansonsten Einnahmen vor Ort in Uganda generiert wird eigentlich nicht, höchstens wenn
188 irgendetwas verkauft wird.

189 EZ: Schwein oder so.

190 AH: Genau, das ist in der Regel zu guten Preisen, dass halt die Dorfbevölkerung auch etwas davon
191 hat. Man hat zum Beispiel aktuell das Thema Corona, ist natürlich eine Ausgangssperre unten, Nah-
192 rungsmittel sind nicht mehr so viele vorhanden. Deshalb hat man jetzt einmal ein Schwein geschlach-
193 tet und das günstig im Dorf verkauft, dass die Leute auch wieder einmal Fleisch posten konnte. Aber
194 das sind nicht Einnahmen, wo man versucht, das Projekt damit zu finanzieren. Das ist ganz klar aus
195 der Schweiz. Und ich denke, das wäre, wenn man jetzt sagen würde, das Projekt müsste ab morgen ein
196 Selbstläufer sein, würde das Projekt nicht mehr gleich aussehen. Die Schule könnte man irgendwie
197 brauchen, könnte aber nicht den Grossteil der Kinder selber unterstützen, müssten dort mehr Schulgel-
198 der fließen von den Familien. Farmbetrieb müsste man auch anschauen, müsste man wirklich recht
199 umkrepeln, wenn man auf die finanzielle Unterstützung verzichten müsste.

200 SP: Okay, okay. Was glaub ihr, gäbe es einkommensschaffende Aktivitäten im Dorf, wo man viel-
201 leicht langfristig, also in x Jahren dann halt vielleicht erst, die Kosten selber stemmen könnte, also aus
202 eigener Kraft?

203 EZ: (lacht) Einkommensstiftende Arbeit gäbe es sicher, das Problem ist, dass niemand da ist, der es
204 kaufen kann. Das Ziel ist die Ausbildung von diesen Kindern, dass sie je nach dem einen Beruf lernen
205 können, oder sehe ich es falsch Andres?

206 AH: Nein.

207 EZ: Wir sind deine Fragen durchgegangen und sind dort recht in eine entwicklungspolitische Diskus-
208 sion gekommen. Es hängt eigentlich einfach auch mit der ganzen Kaufkraft im Land zusammen.

209 AH: Schlussendlich sind es ein Haufen Kleinbauern, oder. Sie haben eine relativ geringe Kaufkraft. In
210 Buwama gibt es immer mehr, die Läden haben, eben Schlossereien, Betriebe und so. Strom kommt
211 auch langsam, Wasser, das fließende, hat man jetzt in Buwama, kommt jetzt langsam auf dieses Dorf
212 zu. Die Idee ist eigentlich schon, wenn man sieht, die Generation, welche jetzt für das Projekt arbeitet
213 und die Generation, welche man jetzt ausbildet, indem man eben in die Grundbildung investiert, dass
214 man dann dort ansetzen würde mit handwerklichen Weiterbildungen, oder. Weil wenn du plötzlich
215 Strom hast, dann brauchst du Elektriker, wenn du plötzlich Wasser hast, brauchst du Sanitäre. Dass
216 man halt mit solchen Ausbildungen oder Schreibern ausbilden kannst, dass man so eigentlich die Be-
217 völkerung weiterbringen will. Für das Projekt selbst, es so weit zu entwickeln, dass es quasi als Firma
218 lokal agieren kann, das ist nicht der Plan. Das ist auch als NGO registriert, also man darf keinen Ge-
219 winn erwirtschaften, das ist auch ein grosses Anliegen der Regierung, weil sie NGOs relativ kritisch
220 gegenüberstehen. Also das geht so weit, man hatte einen Shop betrieben, wo man schauen musste,
221 dass man dort nicht zu viel Gewinn reinbringt, weil der Eindruck entstehen könnte, dass man damit
222 das Projekt finanzieren will.

223 SP: Ja, die Ausgangslage wirkt für mich ziemlich parallel wie jetzt in Mofu. Was mich jetzt noch inte-
224 ressiert, rein von diesen Kleinbauern und der Stadt, die ja in der Nähe ist wie ihr gesagt habt. Einfach
225 allgemein, wie ist so der Anschluss an den Markt, der nächst grösseren Stadt, welche womöglich in
226 der Entwicklung vielleicht schon ein, zwei Schritte voraus ist?

227 AH: Ich denke, relativ gut. Also Kasubikamo gehört eigentlich mittlerweile auch zum Umkreis Bu-
228 wama. Viele der Mitarbeiter wohnen dort, also die Integration ist da, es sind etwa 20 Minuten zum
229 Laufen. Was so ein bisschen ein Thema ist, man ist zweieinhalb Stunden von Kampala weg. Es ist ein
230 bisschen zu nahe bei Kampala, oder. Weil, die vielen Jungen, wenn du mit denen sprichst, die wollen
231 einfach den Schritt auf Kampala machen, weil sie das Gefühl haben, sie finden dort ihr Glück. Das

232 sehe ich eher ein bisschen als Nachteil. Ist gut für die Beschaffung, wenn man etwas aus der Stadt, aus
233 der Grossstadt bracht, ist man schnell dort, aber das Personal selber, wenn du gute Leute hast im Pro-
234 jekt, hast du einfach das Risiko, dass sie irgendwann einmal abspringen, weil sie das Gefühl haben,
235 jetzt sind sie genug gut für Kampala.

236 SP: Ja, mhm, ja.

237 EZ: Bei Lehrpersonen ist das recht ein Problem, ja.

238 AH: Es ist halt auch so, das Projekt, nur weil es aus der Schweiz finanziert ist, zahlt es nicht einfach
239 horrend Löhne, oder. Also man schaut wirklich, dass man die Löhne zahlt, welche eigentlich markt-
240 üblich sind, oder. Dann kommt noch dazu, dass halt Lehrer, welche an der Schule von Njuba angestellt
241 sind, die müssen halt dort sein und die müssen arbeiten. Das sind schon einmal zwei Sachen, welche
242 sie sonst vielen Schulen nicht müssen, oder. Das ist ein bisschen krass, aber es gibt Fälle, wo Lehrer
243 an mehreren Schule Jobs haben und auch den Lohn kassieren, aber nicht dort sind. Das geht halt wirk-
244 lich nicht bei uns, wird wirklich kontrolliert, jeden Tag, mit Einschreiben ins Buch etc.

245 EZ: Es hat aber auch Vorteile. Man weiss, man bekommt sicher seinen Lohn jeden Monat, man kann
246 Vorschüsse verlangen, man kann schauen, wenn man krank ist, so Sachen. Ich bin immer wieder über-
247 rascht, wenn es heisst, die und die Person ist gegangen. Für was für eine unsichere Perspektive in
248 Kampala hat die Person ihren Job verlassen. Das ist ein ganz anderes Denken, das ist ein in den Tag
249 hineindenken. Und nicht wir, welche in die Dritte Säule investieren.

250 SP: Ja. (lacht)

251 AH: Es gibt aber auch so ein System in Uganda. Es gibt so ein Zweite Säule System, NSSF, wo sie
252 einzahlen, aber sie begreifen das nicht, es ist mehr ein Müssen, wenn sie wählen könnten, würden sie
253 dort nicht einzahlen.

254 SP: Okay, okay. Ja gut. Jetzt haben wir auch ein bisschen über die Finanzen gesprochen. Jetzt würde
255 es mich noch ein bisschen wundernehmen, wie die ganze Struktur auch ist mit der begünstigten Be-
256 völkerung oder allenfalls auch Partnerorganisationen vor Ort, wie ihr da so aufgestellt seid?

257 AH: Also im Unterschied zu Mofu, sind wir ein eigener Akteur vor Ort, also wie eine Firma vor Ort
258 und nicht eine Gemeindeorganisation. Aber natürlich arbeitet das Projekt mit der Gemeinde zusam-
259 men, oder. Also die LCs, welche ich vorhin erwähnt habe, die Local Coordinators, die kommen an die
260 Schuleröffnung, die kommen an Elternnachmittage, zum Teil sind auch Kinder von denen in der
261 Schulunterstützung vom Projekt. Also es ist eine sehr intensive Zusammenarbeit. Es braucht auch für

262 ganz viele Dinge eine Bestätigung von denen. Wenn man jetzt irgendwie, zum Beispiel für einen
263 Brunnen, den man gebaut hatte, eine Wasserbohrung auf öffentlichem Grund gemacht hatte, dann wir
264 das von diesen LCs gemacht und nicht vom Projekt. Also wir zahlen es und machen die Arbeit, aber
265 die Erlaubnis läuft eigentlich über die lokalen Behörden, oder.

266 EZ: Und ich denke auch, dann bei der Schulunterstützung oder Familienunterstützung, die Bestätigung
267 ob jemand bedürftig ist oder nicht, machen auch nicht wir oder die Projektleiter, sondern das sind die
268 LCs vor Ort, wo die Person hinmuss. Es ist wie, ich weiss auch nicht, das Sozialamt, wo dann die Be-
269 scheinigung ausstellt, jawohl, sie brauchen Sozialhilfe. Das ist auch ein bisschen für uns zur Abgren-
270 zung und als Schutz. Auch als Schutz vor Korruptionsvorwürfen oder ja, so ein bisschen so Sachen,
271 dass die für das zuständig sind.

272 SP: Ja, ja. Und so ein bisschen von den Verantwortlichkeiten, also verstehe ich es richtig, dass eben
273 die Schule und so Sachen von euch das Angebot bereitgestellt wird und wenn Leute Bedarf haben, in
274 eine Notlage geraten, dann kommen sie quasi auf euch zu?

275 AH: Ja, sie gehen dann eben zuerst zu einem von diesen LCs, diesen Gemeinderäten, dann gibt es
276 Formulare, die man ausfüllen muss. Wenn dann der LC das Gefühl hat, jawohl das is ein Fall, den
277 schicke ich jetzt zu Njuba, dann kommen die zu uns und dann gibt es nochmals ein paar Fragen. Dann
278 sagt man zum Beispiel, hey, wir könnten dir einen Job anbieten oder hey, wir bieten dir einen Job an
279 und wir bezahlen dir Schulunterstützung, oder.

280 EZ: Oder man bezahlt die Hälfte, je nach dem was die Situation ist.

281 SP: Ja, ja, okay.

282 AH: Und dann macht man natürlich auch Kontrolle. Man hat Leute, wo von der Region sind, wo dann
283 halt einmal alle drei Monate oder so bei diesen Familien vorbeigeht und schaut, hey, braucht es mehr
284 oder weniger, wahrscheinlich eher selten der Fall, aber einfach so ein bisschen vor Ort schauen gehen.
285 Dadurch, dass das Lokale sind, funktioniert erstens die Kommunikation und zweitens ist die Hürde
286 nicht ganz so gross, wie wenn jetzt da irgendwie zwei Weisse daherkommen. Klingt jetzt vielleicht ein
287 bisschen komisch, aber vor Ort merkt man den Unterschied wirklich noch sehr stark, auch wenn man
288 gar nicht will.

289 SP: Ja, ja, ja.

290 EZ: Und sonst die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, ich meinte, es gibt gar nicht so, jetzt
291 gerade im Raum Buwama gibt es gar nicht viele andere.

292 AH: Ja, Organisationen nicht, nein. Es gibt da im Norden oben, wo man jetzt gerade etwas am Auf-
293 bauen ist und für ein anderes Projekt Schulen inspizieren gegangen ist.

294 EZ: Sonst noch Caritas und solche grossen Schweizer Organisationen sind in Uganda gar nicht. Ugan-
295 da ist zum Beispiel bei DEZA, EDA, gar nicht Schwerpunkt Land. Was für die Projektleitung Sinn
296 macht ist wirklich andere Schulen besuchen zu gehen. Manchmal gibt es wie auch, so austauschmäs-
297 sig, Fussballturniere zusammen mit anderen Schulen und so Sachen.

298 SP: Ja okay, ich stelle jetzt trotzdem eine Frage, und zwar Evaluation der Projekte auch im Sinne der
299 Zielerreichung, keine Ahnung, wir wollen vielleicht 300 Kinder unterstützen 365 Tage im Jahr. Macht
300 ihr in diesem Bereich auch etwas oder ist dies vielleicht auch fast hinfällig, weil man vor Ort ist?

301 AH: Ich denke, hinfällig ist es nicht. Man hat halt viele kleine Projekte, welche dann lokal, vor Ort,
302 das Bedürfnis gesehen wird und dann wird es auch umgesetzt. Für alles Grössere spricht dann die Pro-
303 jektleitung schon mit dem Vorstand in der Schweiz und dann wird diskutiert, ob es das Richtige ist, in
304 unserem Interesse, oder. Was wir eingangs nicht erwähnt hatten, es sind eigentlich zwei Vereine. Der
305 eine ist der Verein in der Schweiz, mit der Aufgabe Spendengelder aufzutreiben für die Projekte vor
306 Ort. Das andere ist der Verein Njuba Kinderhilfe Uganda, wo die Spendengelder empfängt, natürlich
307 Rechenschaft ablegt den Mitgliedern gegenüber und das unten umsetzt, eben im Prinzip als NGO in
308 dieser Region.

309 SP: Könntest du das bitte noch etwas präzisieren mit dem Rechenschaft ablegen, in welcher Form das
310 so ungefähr passiert, das nimmt mich noch wunder?

311 AH: Das eine sind die regelmässigen Vorstandssitzungen, welche etwa alle sechs Wochen im Vorfeld
312 ein Bericht kommt von der Projektleitung, wo man dann an der Vorstandssitzung bespricht. Gerade
313 wenn jetzt Fragen da sind mit grösseren Investitionen, dann spricht man darüber und kommuniziert
314 danach wieder mit der Projektleitung. Das andere sind Newsletter an die Mitglieder oder die jährliche
315 GV, wo natürlich ein Instrument ist um die richtig grossen Sachen wie Jahresrechnung vorzutragen
316 und dann darüber zu befinden.

317 SP: Ahja, und ihr sind den im Vorstand vom Verein in der Schweiz sozusagen?

318 AH: Die Eliane ist Vorstandsmitglied, ich werde hoffentlich im September reingewählt und bin im
319 Moment freiwillig am Mitarbeiten.

320 SP: Okay, spannend, spannend, super, ja. Viel Glück dann. (lacht)

321 EZ: Stimmt, du bist ja gar noch nicht. (lacht)

322 SP: Und Rechenschaft auch wie ein bisschen vor Ort, wie soll ich sagen, so ein bisschen transparent
323 den Leuten zu sagen, hey, wir machen das und das und es bringt jenes. Passiert auf diesem Feld auch
324 etwas?

325 AH: Eliane, ich glaub er ist noch drinnen, hörst du?

326 SP: Ich bin noch da, ja. Du hörst mich noch?

327 AH: Ich höre dich. Eliane, hörst du uns?

328 SP: Aha, ich glaube, jetzt ist sie eingefreezed. Vielleicht habe ich auch meine Frage etwas kompliziert
329 gestellt.

330 EZ: (lacht)

331 SP: Ahja (lacht)

332 AH: Also schau, einerseits hat man die lokalen Behörden, welche schon auch sehr oft auftreten, wenn
333 es um eine Bewilligung geht für die Schule, ehm, dann kommen die natürlich vorbei. Die kommen
334 jetzt auch sehr regelmässig vorbei und kontrollieren, dass es wirklich kein Waisenhaus mehr ist. Da
335 muss man der Regierung schon immer wieder Rechenschaft ablegen über das was man macht. Die
336 ganzen Bewilligungen fürs NGO, wenn man die erneuern möchte, das ist jeweils ein rechter Aufwand,
337 wo man auf diverse Ämter muss. Dann die Aufenthaltsbewilligungen vom Projektleiterpaar, dort
338 musst du auch wieder hin und der Regierung erklären, was du eigentlich da genau machst. Der Lokal-
339 bevölkerung gegenüber, es gibt Gemeindeversammlungen mit diesen LCs. Die finden statt in einem
340 Gebäude, welches das Projekt gesponsert hat und dort schickt man natürlich auch Vertreter hin, wo
341 man dann darüber spricht, hey, was braucht eigentlich das Dorf. Dort sind natürlich zum Teil, du
342 musst immer ein bisschen aufpassen, wie realistisch die Wünsche sind, weil schon zum Teil ein biss-
343 chen der Eindruck da ist, das Projekt hat ja unendlich Geld.

344 SP: Ja, so ein bisschen, was sind eigentlich die Wünsche vom Dorf, hast du jetzt gerade angesprochen.
345 In diesem Fall verstehe ich es schon so, Bildung ist wirklich so das Hauptanliegen und eben die
346 Landwirtschaft, die noch betrieben wird, so?

347 AH: Die Landwirtschaft, denke ich, ist nicht unbedingt ein Anliegen vom Dorf, sondern das ist mehr,
348 wie soll ich sagen, du schlägst zwei Fliegen mit einer Klappe. Du kannst Leuten eine Arbeit bieten,

349 welche nicht unbedingt eine mega Ausbildung haben müssen und du kannst Essen produzieren, wo du
350 sowieso jeden Tag brauchst. Das gehen jeden Tag irgendwie, was sind es, 20 Kilo Bohnen über die
351 Bühne, weil halt die 400 plus Kinder plus Arbeiter, die brauchen etwas zu Essen.

352 EZ: Wenn du Glück hast, dann lernen die Farmangestellten noch etwas. Ein bisschen nachhaltige
353 Landwirtschaft und können das Zuhause auch gleich anwenden.

354 AH: Und das andere, Bildung, ist sicher ein Bedürfnis, sind die Eltern sicher auch dankbar. Man muss
355 es natürlich auch klar einschränken, dass man wirklich sagt, jetzt geht es um die Kinder und Bildung,
356 dass das der Primärfokus ist, sonst würde es schon noch andere Wünsche geben, wofür man auch noch
357 etwas geben kann.

358 SP: Ja, ja, ja, mhm. Und vielleicht so eine umfassende Dorfentwicklung, wo vielleicht einen breiteren
359 Fokus oder ein umfassender hat. Ist das auch schon einmal ein Thema gewesen oder ist es wirklich
360 stark auf das Thema Bildung eingeschränkt?

361 AH: Nein, man hat zum Beispiel den einen Brunnen, hatte sogar die Gemeinde Malter gesponsert,
362 ehm, dann hatte man den gebaut. Das ist natürlich etwas, da profitiert die breite Bevölkerung sehr
363 davon, also da ist jeden Abend eine Schlange, wenn sie Wasser holen gehen.

364 SP: Super, ja.

365 EZ: Dann beim Dings, oben weisst du beim Shop, eigentlich wollte man wie einen Dorfplatz machen.

366 AH: Das ist der Gemeindesaal, der wird gebraucht für Gemeindesitzungen zum Beispiel, dann hat es
367 eine Strasse von Buwama auf Kasubi, die ist in einem sehr schlechten Zustand. Das ist so eine Lehm-
368 strasse, welche halt in der Regenzeit ausgewaschen wird, die hat man drei Mal neu gemacht. Von dem
369 profitiert natürlich das Dorf, wenn die Strasse plötzlich wieder einigermaßen befahrbar ist. Dort hat
370 man die Erfahrung gemacht, sobald man die Strasse macht, fällen die Leute ihr Bäume, fahren mit den
371 grossen Fahrzeugen nach hinten, das Zeugs wird verkauft und die Strasse ist in null Komma nichts
372 wieder kaputt. Dort haben wir auch etwas gemerkt, man kann die falschen Sachen auslösen, wenn man
373 etwas vermeintlich Gutes macht.

374 EZ: Und dann der Shop, den wir schon erwähnt hatten, dass das Leben wie auch ein bisschen mehr
375 dort stattfinden kann. Wo man auch nicht jedes Mal den Fussmarsch, ja so 20, halbe Stunde, nach
376 Buwama machen muss, den oft auch Kinder machen mussten, um etwas einkaufen zu gehen. Was ich
377 einfach sagen will, durch Buwama geht die grosse Strasse von Kampala in Richtung Ruanda runter
378 und dort werden einfach immer wieder Kinder überfahren, weil einfach durch das Dorf gerast wird.

379 Um dem ein bisschen entgegenzuwirken, eben auch der Shop vor Ort, wo sie auch mit dem Esstisch
380 das Öl einkaufen kommen, also angepasst an die Gegebenheiten, wie sie einkaufen gehen. Und auch
381 ein Treffpunkt ist, mit einem Billardtisch, dass das auch dort möglich ist, ein bisschen so. Dorfent-
382 wicklung, es ist nicht wirklich eine Dorfentwicklung, doch vielleicht schon ein bisschen. Man hat ein
383 gemeinsamer Kompost eingerichtet durch die Dorfbevölkerung, man hat Workshops durchgeführt, wie
384 man den Kompost betreiben muss. Ja vielleicht für das Gemeinschaftsgefühl vor Ort, vielleicht der
385 Osterrun, das ist einfach eine bestimmte Runde, wie halt der Luzerner Stadtlauf, einfach in dem Dorf
386 eine bestimmte Runde springt. Das gibt für jeden ein T-Shirt oder sonst etwas, wo halt einfach ein
387 bisschen das Dorfgefühl stärkt.

388 AH: Und dort kommen die Leute auch, also eine rege Teilnehmerzahl.

389 SP: Super, ja, cool.

390 EZ: Und für die Kinder und die Umgebung halt wirklich Freizeitaktivitäten. Dort ist vielleicht für die
391 Evaluation ein Beispiel, bei den Buben klappt das super, das Fussballtraining. Bei den Mädchen wollte
392 man Netzbball, net ball, Mannschaften aufbauen und dort hat man einfach gemerkt, die Mädchen kom-
393 men eigentlich nur, um die Jungs zu sehen. Das geht eigentlich nicht, sonst können wir das Thema
394 Verhütung auch gleich.

395 SP: (lacht)

396 EZ: (lacht) Nein aber eigentlich so Sachen, sind wie auch Eltern, wo jemand reklamiert hatte. Das
397 nimmt man dann auf und musste es den Mädchen dann erklären, das ist nicht das Ziel und musste es
398 einstellen, genau.

399 AH: Also, das ist schon ein Thema, dass die Frauen relativ früh einmal schwanger werden dort. Das ist
400 mitunter auch der Grund, weshalb man den Mädchen in der Regel länger die Schulunterstützung zahlt,
401 wenn sie schon in der Sekundarstufe sind. Das man einfach schaut, dass sie in denen Internaten sind
402 und in die Schule gehen und nicht einfach irgendwo sind und dann halt das Gefühl haben, jetzt könnte
403 ich ja schwanger werden. Dass man es wie halt versucht rauszuzögern und in die Bildung investiert.
404 Wo man bei den Buben vielleicht eher mal sagt, hey, mit diesen schlechten Noten, ich glaube in der
405 Sek reicht das, wir können dir aber einen Job anbieten. Es gibt einen Haufen Fälle, wo dann halt die
406 Jungs, wenn sie alt genug sind, auch im Projekt mitarbeiten und dann halt nicht länger in die Schule
407 sind.

408 SP: Okay, ja, ich habe eigentlich wie ein bisschen mit dem begonnen und ich würde wie auch gerne
409 mit dem dann zu einem Ende kommen. Mich nimmt es wunder, was glaub ihr, was braucht es, dass
410 eigentlich das Dorf irgendwann ohne eure Hilfe existieren kann?

411 AH: Bildung, Bildung, Bildung. Das ist das, was man jetzt machen kann. Wir haben auch schon über
412 diese Frage gesprochen und ja, der Staat ist einfach schon ein rechter Stolperstein, dort müsste noch
413 einiges passieren, dass die Situation unten besser wird. Deshalb ist das, was wir jetzt im Moment se-
414 hen, ist vor allem in die Bildung zu investieren.

415 EZ: Ja, Bildung und ich glaube wir stellen das Projekt, also der Vorstand in der Schweiz, auch teilwei-
416 se vor und geben eigentlich umfassend Auskunft auch im Hinblick auf die gesamte Entwicklungszu-
417 sammenarbeit. Und auch ein bisschen unser Bild von Europa auf Afrika und die Länder. Was auch
418 unser Konsumverhalten, unser politisches System bestimmt, wo Europa, die Europäische Union, für
419 einen Einfluss hat. Wir sind wie gefragt worden, weshalb gibt es eigentlich nur Mangos aus Peru in
420 der Migros und wieso keine Ananas aus Uganda. (lacht) Und dort versuchen wir wie auch aufzuklä-
421 ren, weshalb was ist. Also Bildung eigentlich auch da in der Schweiz oder Sensibilisierung. (lacht)

422 SP: Ja, jetzt wurde Andres durchsichtig bei mir. Bist du noch da? Siehst du ihn noch? Ah, jetzt ist er
423 wieder am Verbinden.

424 AH: Das Schlusswort von Eliane hast du verpasst.

425 EZ: Ah nein, wirklich?

426 AH: Auch Bildung in der Schweiz hat sie gesagt.

427 EZ: Und Sensibilisierungsarbeit.

428 AH: Ich glaube das ist wichtig, gerade Uganda, welches ein Binnenland ist, wenn du irgendetwas, was
429 frisch bleiben muss, in die Schweiz bringen willst, dann wirft das ökologische Bedenken auf. Aber
430 trotzdem, in der Migros haben sie angefangen eine Schokolade aus Uganda, ich weiss nicht ob ihr die
431 schon gesehen habt, die ist mega fein, kann ich euch sehr empfehlen, dunkle, steht drauf Uganda. Aber
432 sonst läuft man nicht so viel an Produkte von Uganda hin jetzt zum Beispiel. Also es gibt ein Bioladen
433 in Luzern, der hat noch Dinge von Uganda, das liegt aber vielleicht mehr dran, dass er gegründet wur-
434 de, dass er gegründet wurde, vom Vater von Dani Plattner, wo jetzt im Projekt aussen ist, dass halt da
435 so eine Beziehung besteht, oder. Aber Uganda, die Leute fragen eigentlich auch immer sofort, hey, wo
436 ist denn das eigentlich und das gar nicht so einordnen können. Ich denke da, ja, Bildung auch in der
437 Schweiz, das ist eigentlich noch ein gutes Stichwort Eliane.

438 SP: Okay, ja. Habt ihr gleich noch Sachen, die ihr noch ansprechen wolltet, worüber wir jetzt noch
439 nicht sprechen konnten?

440 AH: Eliane, hast du abgehakt? (lacht)

441 EZ: Ist nicht meine Bachelor (lacht)

442 SP: Also heute bin ich recht freestyle durch, sonst war ich recht strukturiert. Aber heute bin ich recht
443 querbeet, was mich gerade so wundergenommen hat.

444 EZ: Ich fände einfach die eine Frage noch spannend, wo du geschrieben hast, wie plausibilisieren sie
445 die Projektkosten. Für uns ist es wie klar, die Projektleitung ist vor Ort und die wissen genau, was
446 wieviel kostet. Die wissen, hey nein, ein weisser Preis musst du uns nicht machen, gib uns den ein-
447 heimischen Preis. Ich stelle mir das für euch, also für Mofu noch wahnsinnig, einfach auch von der
448 Währung her, also wenn Leute sagen, ja das kostet eine Million Schilling. Ah okay, finde ich für euch
449 noch eine rechte Herausforderung.

450 SP: Ja, das ist es tatsächlich. Was ich jetzt verfolge, wie man das Ganze entschärfen kann, dass man so
451 wie Controlling-Mechanismen aufziehen kann, wo dich dann eigentlich als Geldgeber wie entschär-
452 fen. Wenn ja jeder weiss, dass ja ein Zielkonflikt besteht um das Geld, weil jeder will ja etwas machen
453 und nur die besten oder sinnvollsten Projekte werden ja unterstützt und wenn man dann weiss, wie viel
454 der Nachbar erhält und was auch immer und der auch Rechenschaft abgeben muss, was er jetzt mit
455 dem Geld anfängt und dann wie eine Art Social Controlling aufbaust, dass eine Transparenz auch be-
456 steht, wer was macht. Zum Beispiel auch, ich habe mich nach öffentlichen, ich habe noch eine Umfra-
457 ge gemacht und mich nach öffentlichen Plätzen informiert und wie Informationen generell ausge-
458 tauscht werden und ich glaube, es wäre recht zielführend in den Kirchen, in der Moschee, auf dem
459 Fussballplatz oder wie auch immer das wie publik zu machen. Oder auch mit dem Vorstand, dass die
460 das auch irgendwie publik machen, sodass auch Klarheit besteht untereinander, dass auch da niemand
461 das Gefühl hat, er müsse einen zu hohen Preis angeben. Ja?

462 EZ: (lacht) Alles gut.

463 SP: Alles gut? Okay.

464 EZ: Der Andres hört dich anscheinend nicht mehr (lacht)

465 SP: Aha, ich sehe ihn nicht mehr, genau. Jetzt dreht es wieder.

466 AH: Jetzt ist wieder gut.

467 SP: Jetzt ist wieder gut. (lacht)

468 AH: Also bei den öffentlichen Plätzen bist du noch gewesen, wie man es publik macht.

469 SP: Ja eben, dass wie im Grundsatz die Leute untereinander wissen, welche Projekte unterstützt wer-
470 den und die Leute, welche Gelder erhalten in der Verantwortung stehen, um Rechenschaft abzugeben,
471 was sie mit dem Geld machen.

472 AH: Wie ist es mit der Korruption in Tansania.

473 SP: Ist nicht so gut. Und zwar, wie soll ich sagen, ich hatte auch eine Analyse gemacht vom Umfeld.
474 Das Land an sich ist ungefähr im Mittelfeld vom Korruptionsindex, aber der Gemeindepräsident hat
475 mir natürlich gesagt, dass es kein Thema sei vor Ort.

476 EZ: (lacht)

477 SP: Ja, ich hätte ihn eigentlich gar nicht fragen müssen, es war ja klar, dass diese Antwort kommt.
478 Aber das Gute ist ja, dass das Geld eigentlich wirklich zur Grundbevölkerung fließt und nicht irgend-
479 wo bei politischen Zwischenmenschchen oder beim Gemeindepräsident, es gibt wie nicht so Strohmän-
480 ner, welche im Weg sind. Ich glaube, das hilft schon recht fest.

481 EZ: Und jetzt so Tansania ist vom Tourismus her schon bekannter und weiter als Uganda. Ist jetzt
482 einfach so eine Idee, die ich habe, dass man wie irgendwie schaut mit einer anderen schweizer oder
483 deutscher Organisation, welche vielleicht schon im Tourismus tätig ist, welche man wie irgendwie
484 anfragen kann, hey, kostet das wirklich so viel? Dass man wie noch von jemandem vor Ort, vielleicht
485 auch Europäer, wie so eine Zweitmeinung bei wichtigen Entscheiden einholt.

486 SP: Oder Offerten einverlangen, zwei, drei, vier Offerten. So, bin ich wieder rausgefallen, voila. Ge-
487 nau, eben Offerten habe ich noch kurz angesprochen.

488 AH: Ich glaube, es macht wirklich etwas aus, ob jetzt ein Sack Zement oder ein fünf Meter tiefes
489 Loch. Es ist langsam einfach ein Gespür da, dadurch dass man so viel gemacht hat, was kostet das
490 wirklich, oder. Und manchmal, ja, schickt man halt, wenn jemand auf Kampala, schickt man halt ei-
491 nen der Lokalbevölkerung, um dort Material zu kaufen, weil der einfach einen besseren Preis erhält.
492 Es ist wirklich so, wenn du als Weisser in den Laden reingehst vor Ort, du bekommst einfach schlech-
493 tere Preise.

494 SP: Ja, das Gute ist in dem Sinne, das Geld investieren sie dann wie selber am Ende, immerhin.

495 AH: Ja, genau, sie müssen euch ja trotzdem irgendeine bottom-up Kostenberechnung abgeben.

496 SP: Das stimmt, ja.

497 AH: Gut, man kann wenigstens vergleichen, oder. Sie müssten irgendwie zusammenspannen, wenn sie
498 mehr Geld aus dem Projekt rausschlagen wollten.

499 SP: Ja, dann müsste es quasi Kartelle geben.

500 AH: Wie stellt ihr sicher, dass den richtigen Leuten geholfen wird und dass nicht irgendwie der Ge-
501 meindepräsident dafür sorgt, dass nur sein Kollege sein Projekt vortragen darf?

502 SP: Es ist ja nicht am Gemeindepräsidenten, um zu entscheiden, sondern ja quasi ein Vorstand der
503 Leute selber, welchen die Leute selber wählen.

504 AH: Wo auch immer wieder neue Leute reingewählt werden, mit beschränkten Amtszeiten, oder wie?

505 SP: So detailliert weiss ich es ehrlichgesagt nicht, aber das wäre auch noch ein guter Punkt, dass es
506 sicher auch offen ist und dass man wirklich sicherstellt, dass jeder das Recht hat, ein Projekt einzuge-
507 ben.

508 EZ: Und so eine Beschwerdeinstanz, habt ihr das auch?

509 SP: Beschwerde gegen was?

510 EZ: Wo sich die Leute beschweren können, dass ich unterdrückt werde und von diesem Vorstand ein-
511 fach nicht ernst genommen werden?

512 AH: So ein Ombudsmann.

513 SP: Nein, das gibt es nicht. Aber ja, ist auch noch eine spannende Idee, dass auch die gehört werden.

514 AH: Hast du vor, einmal runterzugehen ins Projekt?

515 SP: Ehm ja, ich weiss aber nicht wann.

516 AH: Im Moment kannst du es nicht. (lacht)

517 ...

518 SP: Ja, danke, das ist mal super soweit. Jetzt habe ich wieder etwas zu tun, zum Abschreiben. Danke
519 für eure Zeit.

520 AH: Wir wären eigentlich noch interessiert am Ergebnis, weil grundsätzlich gibt es noch gewisse Pa-
521 rallelen und wir sind doch auch interessiert unseren Verein weiterzuentwickeln, also wenn du da etwas
522 hast, wären wir eigentlich recht interessiert dran.

523 SP: Ja auf jeden Fall, also das ist eine schriftliche Arbeit und die gebe ich Ende Juni ab. Ja wie soll ich
524 sagen, ich stosse gewissermassen auch einen Prozess an und ich plane, dass das dann wie weitergeht,
525 dass man eigentlich so organisationspolitisch seine Ziele und seine Vision schärft und dass man dann
526 alles umsetzt. Also das wird dann natürlich noch weitergehen, aber ich werde sicherlich im Juni, Ende
527 Juni, meine Arbeit, welche ich abgebe, euch schicken. Dann können wir gerne auch in Kontakt blei-
528 ben.

529 EZ: Wir haben uns gerade über die Internetverbindung in der Stadt Luzern amüsiert. (lacht)

530 SP: Also ich habe sonst wirklich nicht so Probleme, ja.

531 AH: Also in Uganda hast du eine bessere (lacht)

532 SP: Ja, was habe ich gesagt.

533 AH: Ende Juni gibst du die Arbeit ab. Da sind wir definitiv sehr interessiert dran.

534 SP: Und dann werde ich dann sicher auch die nächsten Schritte auch im Fazit festhalten, wie zum Bei-
535 spiel auch ein Strategie Workshop, den ich plane. Genau und natürlich wird dann relativ viel auch ins
536 Rollen kommen. Aber ich glaube, das kann für euch auch mega interessant sein, ehm, ich glaube viel-
537 leicht wird es auch für euch einmal zum Thema werden, vielleicht ein Exit auch oder eine Übergabe,
538 wer weiss.

539 EZ: Mhm.

540 AH: Auf jeden Fall.

541 EZ: Darf ich noch fragen, wie du uns zitiermässig irgendwie verwendest?

542 SP: Ja genau, also ich zitiere, und zwar dein Name weiss ich Eliane aus dem Mail und das ist noch ein
543 guter Punkt, Andres, wie heisst du zum Nachnamen?

544 AH: Huwyler mit Y.

545 SP: Voll, also ich werde einfach euer Kürzel verwenden. Oder was woraus willst du hinaus?

546 EZ: Ja, da wären wir einfach ein bisschen froh, wenn wir vorhin noch die Zitate durchlesen dürften.

547 SP: Ja voll, ich würde euch sonst das Transkript schicken, um quasi zu approven, dass das so stimmt,
548 auf jeden Fall.

549 EZ: Okay.

550 AH: Das passt.

551 EZ: Ja, das ist super.

552 SP: Tiptop, ich danke nochmals für eure Zeit und euer Interesse. Dann hört ihr dann wieder von mir,
553 ehm, genau.

554 EZ: Sehr gut.

555 AH: Dir viel Erfolg.

556 EZ: Ja.

557 SP: Ja, wird noch intensiv, ja genau.

558 AH: Gut, jetzt bist du viel zuhause und hast Zeit.

559 SP: Ja, ich arbeite noch und dort ist es auch gerade intensiv. Also, hey, eine gute Zeit und bis bald.

560 EZ: Ja ebenfalls.

561 AH: Bis bald.

562 SP: Tschüss zusammen.

Anhang 6: Auswertung der Leitfadeninterviews

<i>Thema</i>	<i>Unterthema</i>	<i>Interview-Partner</i>	<i>Passage aus Transkript</i>	<i>Aussage/Interpretation</i>
Strategisches Management	Strategieerarbeitung	mb	<p>«Also eben nochmals von der Hierarchie, Statut, Leitbild und dann Strategien.» (Z. 48)</p> <p>«Also im Leitbild grundsätzlich, das ist aber schon lange her, glaube ich ehrlich gesagt, dass die Zielbevölkerung mitgemacht hat» (Z. 60)</p> <p>Wir haben in jedem Land eine Koordination. Das ist in unserem Fall über ein Mandatsverhältnis angestellte NGO oder manchmal ist es eine kleine Bude... Und die sind auch in die Gesamtstrategie, also nicht nur auf Ebene Landesprogramme, sondern unser grosses Strategiedokument... Natürlich unsere Entscheidungsgremien, also der Stiftungsrat und so, die DEZA wurde einbezogen, ..., verschiedene Akademia, die Uni Bern mit ihrem Entwicklungsinstitut war dabei. (Z. 64-72)</p> <p>Also Recht auf Nahrung ist wirklich die oberste Flughöhe. Und nachher in den einzelnen Landesprogrammen ist es nachher viel detaillierter... (Z. 81-84)</p> <p>Und dann muss man die Ziele möglichst einfach formulieren, so im Sinn von, wir wollen, dass 50 Personen 100 Kilo Tomaten produzieren. Und dann muss man qualitative oder quantitative Indikatoren definieren. (Z. 95-97)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ziele basieren auf Statuten, Leitbild und Strategie - Zielbevölkerung, lokale NPOs, Stiftungsrat, DEZA und die Uni Bern haben bei der Strategiebildung mitgewirkt - Die Ziele müssen auf messbare qualitative oder quantitative Indikatoren heruntergebrochen werden - Die Ziele sollen möglichst einfach formuliert werden

		as	<p>«...Unser Gründungspräsident hat den Welternährungspreis gewonnen und dann in eine Organisation investiert, die die Arbeit, die er in Ostafrika machen wollte, unterstützt hat. So. Und daraus sind grob die Ziele abgeleitet worden zu einer nachhaltigen Landwirtschaft. Jetzt seit 10 Jahren wird es jetzt systematisch gemacht. Das heisst, man hat sich gezielt eine Mission, Vision gegeben und daraus dann Ziele abgeleitet. Vereinfacht gesagt, Unterstützung der Kleinbauern in Ostafrika in nachhaltiger und umweltfreundlicher Landwirtschaft. Und das hat man jetzt in den letzten Jahren eigentlich eingebettet in die SDG-Agenda, sodass SDG 2 jetzt im Mittelpunkt eigentlich steht.» (Z. 38-46)</p> <p>«Nein, es ist praktisch aus einer Initiative von ein paar Leuten raus entstanden, die praktisch vor Ort gearbeitet haben und gesehen haben, dass gewisse Dinge nicht funktionieren oder die falschen Dinge promoviert werden. Und daraus hatte man Ziele abgeleitet und dann versucht, vor Ort Organisationen zu identifizieren, mit denen man zusammenarbeiten kann.» (Z. 49-52)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ziele beziehen sich aufgrund der Tätigkeiten des Gründungspräsidenten auf den Ernährungsbereich - Die Ziele wurden aufgrund einer Bedarfsermittlung im Partnerland formuliert - Man leitet Ziele von Mission und Vision ab und bettet sie in die SDG Agenda der Vereinten Nationen ein
--	--	----	---	--

		fe	<p>«...Und das ist ein ganz wichtiger Stakeholder. Von der Schweizer Perspektive war es der Verein, der ganz stark mitgearbeitet hatte, bei der Erarbeitung der Strategie und dann nachher Programm. Von der Zielgruppe her, das ist der zweite wichtige Stakeholder, das sind Partnerorganisationen aus den Einsatzländern und bei jeder Programmentwicklung, wir haben so ein Vierjahres Rhythmus, weil wir arbeiten ja mit der DEZA zusammenarbeiten, bei jeder Programmentwicklung sind Partnerorganisationen miteinbezogen worden.» (Z. 70-75)</p> <p>«Ja, wir haben es viel mit dem Delta gemacht, das heisst, wie viele Leute haben zum Beispiel in diesem Jahr 100 oder mehr Dollar verdient. Dass man es so definiert hat. Die Definition Mindesteinkommen ist gerade so in sozialen Systemen wie Grossfamilien schwierig zu definieren.» (Z. 101-103)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bei der Strategieerarbeitung haben mit dem Verein, der Partnerorganisationen und der DEZA die wichtigsten Stakeholder mitgewirkt - Bei der Einkommensmessung ist ein Mindesteinkommen schwierig zu definieren; besser ist es, einen bestimmten Betrag festzulegen
--	--	----	---	--

		dw	<p>«Aber wir haben unsere Projekte assessieren lassen, von einer unabhängigen Beraterin. Das ist letztes Jahr passiert. Die Projektkoordinatorin hat zusammen mit einer Beraterin ausgewählte Projekte analysiert und dann bewertet. Nach dieser Bewertung hatten wir einen einwöchigen Strategie-Workshop oder Visions-Workshop gehabt, wo wir dann unsere Vision gemeinsam mit den Schwestern in den Projekten erarbeitet hatten. Das war wirklich so ein längerer Prozess, der ging rund drei Jahre.» (Z. 50-55)</p> <p>«Wir haben eine übergeordnete Strategie, also Vision... Die Schwestern leben spirituell und stehen für eine grüne Welt, in welcher die Menschen gleiche Rechte haben, gerecht behandelt werden und dadurch ein Leben in Würde führen können. Das ist so die übergeordnete Vision, die Vision 2030 haben wir dem gesagt. Und dann haben wir in den Bereichen, in denen wir schon immer gearbeitet haben, Gesundheit, Bildung und Soziales, konkrete Missionen definiert... Das ist das Resultat, das Endergebnis eigentlich von unserem Strategie-Workshop. Das haben wir gemeinsam erarbeitet. Zuerst haben wir über unsere Träume gesprochen, was wir eigentlich mit unserer Arbeit erreichen wollen. Und wo wir dann die Träume definiert hatten, hatten wir diese gesammelt und geschaut, okay, wie können wir diese Träume zusammennehmen zu einer Vision. Dann haben wir diese Vision heruntergebrochen und haben dann natürlich auch Massnahmen darauf abgeleitet.» (Z. 76-97)</p> <p>«In unserem Slogan haben wir fördern, unterstützen, helfen. Und dass ist eine Förderung. Da geht es wirklich darum, die fördern, wo wir sehen das hat eine Zukunft, das hat Perspektive. Und dann die Unterstützung dort bieten, wo wir sehen, dort braucht es noch unsere Unterstützung. Und in den Spitälern müssen wir meistens helfen, dort geht es dann meistens darum, die Person ist krank, die Person ist gar nicht fähig sich selber zu helfen. Das sind so verschiedene Ebenen, da muss man sich wirklich festlegen, auf welcher Ebene man spielen will.» (Z. 232-237)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Strategieerarbeitung basiert auf einem externen Assessment und wurde in Form eines Workshops umgesetzt - In diesem Workshop waren die Gebroorganisation und die Partnerorganisation beteiligt - Ausgehen von Träumen wurde eine gemeinsame Vision und daraus konkrete Missionen und Massnahmen abgeleitet - Die Organisation unterscheidet ihr Handeln bezüglich Förderung, Unterstützung und Hilfe
--	--	----	---	--

		<p>le</p> <p>«Wir haben jetzt gerade in diesen Wochen eigentlich unsere Afrika-Strategie überarbeitet, das ist jetzt eigentlich ein anderthalb Jahre langer Prozess gewesen. Wir haben mit verschiedenen Experten angeschaut, was haben wir eigentlich gemacht bisher und wo soll es hingehen. Wir haben von Anfang an eine relativ klare Strategie gehabt. Wir haben gewusst, wir wollen in urbanen Gebieten arbeiten. Wir haben gewusst, wir wollen Wasserzugang ermöglichen. Wir haben gewusst, wir wollen das nicht in Parallelstrukturen machen, sondern möglichst über eine öffentliche Wasserversorgung, über einen integrierten Ansatz mit Institutionen, welche dort schon vorhanden sind. Und wir haben auch gewusst, dass wir alle infrastrukturellen Massnahmen immer mit Bildungsmassnahmen unterstützen wollen. Das sind eigentlich so die Grundpfeiler gewesen. Jetzt in der neuen Strategie, welche gerade in der Draftform im Umlauf ist, jetzt gibt gerade das Team Feedback, danach geht es zu verschiedenen Experten und Partnerorganisationen. Wir machen jetzt eine ganze Strategieentwicklung.» (Z. 34-44)</p> <p>«Basierend auf welchen Ausgangslagen willst du aktiv werden. Von dort aus kommt dann eigentlich deine Tätigkeit, deine Vision.... Dann kommen deine strategischen Ziele, basierend auf dieser Vision. Weil wir schon so lange tätig sind, gibt es bei uns wie ein Zwischendings zum Background, was hat WfW bisher gemacht, was haben wir daraus gelernt, Learning und Insides haben wir dem gesagt. Basierend auf dem, kommen dann eigentlich die strategischen Ziele... Das ist so unser Vorgehen. Plus was man sich auch immer überlegen kann, das wäre bei dir wahrscheinlich schon noch interessant, in welchem System arbeite ich.» (Z. 50-60)</p> <p>«Bei uns ist es wie darum gegangen, wie können wir systemisch ein Wasser- und Abwasserversorgung nachhaltig verändern. Dort geht es darum mit den Wasserversorger vor Ort beginnt zusammenzuarbeiten. Dann musst du vielleicht längerfristig mit Ministerien zusammenarbeiten. Mit Berufsschulen oder anderen Bildungsinstitutionen zusammenarbeiten...» (Z. 65-69)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Strategieerarbeitung dauerte 1,5 Jahre - Die Strategieerarbeitung basiert auf einem Experten Assessment, zudem wurden die eigenen Learnings berücksichtigt - Basierend auf der Ausgangslage wurde eine Vision erarbeitet, woraus Ziele entstanden - In der Strategieerarbeitung waren Experten, Partnerorganisationen und die eigenen Mitarbeitenden involviert - Die Strategie verfolgt einen systemischen Ansatz und möchte keine Parallelstrukturen aufbauen - Die eigene Rolle wurde als «Katalysator» definiert, wobei die Unterrollen «Untersucher», «Mitgestalter», «Finanzierer», «Implementierer» und «Konnektor» eingenommen werden können - Ausgehend von der eigenen Zielformulierung suchte man stets nach strategischen Partnern
--	--	--	--

		<p>«Wir haben verschiedene Rollen, das ist auch ein guter Punkt, das ist ganz neu in der Strategie... Wir sagen uns jetzt Catalyst, also Beschleuniger... Der Catalyst, die Rolle besteht für uns aus fünf Sub-Roles, welche wir bei Projekten einnehmen können, aber nicht müssen. Die erste ist Explore, wir wollen rausfinden, was überhaupt das da ist, was das Problem ist. Wir wollen mit den Leuten sprechen und vor allem zuhören... Das Zweite ist dann Co-Create... Wir haben nebst, dass unsere Projektpartner uns Informationen geliefert haben und für uns den Explorer gespielt haben, sind wir selber noch schauen gegangen... Wenn du einen eigenen Blick auf die Sache hast, kannst du auch mitgestalten. Das war uns immer wichtig. Am Anfang haben, deshalb haben wir es jetzt auch definiert, unsere Partner vor Ort das nicht begriffen. Sie hatten einfach das Gefühl, sie müssen uns ein Proposal geben und wir sagen dann ja oder nein. Bei uns hat es nie ein Ja oder ein Nein gegeben, sondern bei uns gab es, ja ist interessant, aber man könnte noch, müsste man nicht noch... Es war eigentlich immer ein Miteinander. Und dann das Dritte war eigentlich Funden. Es kann sein, dass wir in gewissen Projekten nur Funden, dass wir weder explorieren noch co-createn. Gibt es aber selten... Das Vierte ist dann eigentlich Implementer. Zum Beispiel für eine Berufsschule hatten wir nicht noch eine internationale oder nationale NGO gehabt, welche die Berufsschule begleitet hat, sondern wir haben diese Berufsschule direkt begleitet. Sprich, wir waren dann direkte Implementierer mit der Berufsschule zusammen. Sprich, wir haben dann Budgets mit ihnen gemacht etc. Wir haben zum Teil auch Workshops entwickelt. Das ist bis jetzt ein kleiner Teil, könnte sich aber auch vergrößern... Und dann der letzte Punkt ist eigentlich der Connector... Sprich, das machen wir auch ganz oft. Wenn wir dann etwas gemacht haben oder auch wenn wir etwas herausgefunden haben, wenn wir explored haben, dann verbinden wir die Leute. Es war zum Teil wirklich absurd, dass wir Institutionen zusammengeführt haben, welche von der gleichen Stadt waren und noch nie miteinander gesprochen haben... das was ich dir jetzt erzähle, hatten wir jahrelang so gelebt, nur war es nicht niedergeschrieben. Für uns war das jetzt ein riesiger Schritt, um das einfacher greifbar zu machen.» (Z. 99-146)</p>	
--	--	---	--

		<p>«Vielleicht gibt es fünf oder sogar 50 internationale Vereine oder Organisationen, vernetzen, in Konsortien kommt man viel weiter. Es ist immer unser Ziel. Was wir jetzt gemacht haben, wir haben eigentlich sechs Jahre in einer Berufsschule in Sambia gearbeitet und gemerkt, wir kommen nicht auf den Scale, auf den wir möchten. Wir haben alles versucht, um alle möglichen Player reinzuholen. Jetzt ist GIZ dort, verschiedene Berufsschulen an Board, es ist das Ministerium an Board und plötzlich hast du so viel einfachere Möglichkeiten, das zu erreichen, was du erreichen möchtest. Zuerst musst du natürlich das Ziel definieren und sagen, das will ich und dann aber Verbündete suchen und nicht isoliert arbeiten. Ich sehe das einfach als riesige Gefahr bei kleinen Organisationen, dass man sich nicht vernetzt, dass man sich nicht Zeit nimmt, sich mit anderen auszutauschen. Vielleicht kann man sich auch anschliessen, vielleicht braucht es nicht eine Verdoppelung der administrativen Aufwände. Vielleicht sagt man auch, es gibt eine Organisation, die arbeitet in 23 Dörfer und vielleicht könnte man diese einladen, noch in einem 24. Dorf zu arbeiten. Und für diesen Zweig versucht man Geld aufzutreiben. Also eben, klare einfache Ziele und top Vernetzung. Und der Rest, das ergibt sich dann, daraus ergeben sich auch die sinnvollen Projekte, wenn man klare einfache Ziele hat und aus der Vernetzung wird man auch sehen, was machbar ist.» (Z. 503-517)</p>	
--	--	---	--

		ez	<p>Bei uns hat es sich so herauskristallisiert, dass das Hauptprojekt eigentlich die Schule ist. Wir haben zuerst auch recht viel Schulgeld bezahlt, in verschiedene Schulen, sind aber eigentlich einfach mit der Schulart von Bildung oder wie die Klassen geführt wurden nicht so zufrieden gewesen und haben deshalb eigentlich über Jahre immer wieder ein bisschen Geld auf die Seite getan, um jetzt vor ein, zwei Jahre die grosse Schule zu bauen, um eine eigene Schule zu haben, welche aber eine Bewilligung hat vom Staat. Mit der Idee dahinter, anstelle Schulgeld zu geben, welches eigentlich von der Art des Unterrichtes nicht so zielführend ist, das Geld eigentlich einzusparen und für eine eigene Schule und die Kinder reinzugeben. Das ist wirklich so ein bisschen das Hauptding. Und dann gibt es daneben noch verschiedene Projekte, von Freizeitangeboten, von Kursen für Frauen und die ganze Schule zu bauen, der Schule und auch eine grosse Farm, weil man auch versucht viel Selbstversorgung, wobei das wir nie möglich sein, aber trotzdem ein bisschen unabhängig, hat man eine grosse Farm. Dort ist es eigentlich wie eine geschützte Werkstatt für diese Arbeiter. Man versucht dann wirklich Leuten eine Arbeit zu geben, welche aus der Umgebung kommen, welche je nach dem gleich ihre Kinder in die Schule geben können und sehr wahrscheinlich sonst kein Job hätten und sonst teilweise auch ein Alkoholproblem haben und nur arbeiten gehen, wenn sie am Morgen keine Fahne haben. Es ist auch nicht selbsttragend, die Löhne werden auch von unseren Spenden teils bezahlt, finanziert. (Z. 86-101)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Im Mittelpunkt der Strategie steht der Betrieb einer eigenen Schule - Daneben wird eine Farm betrieben sowie verschiedene Freizeitangebote und Kurse angeboten
--	--	----	--	---

		ah	<p>«...du hast immer Leute, die kommen und sagen, hey, wir wollen eine Familienunterstützung oder wir wollen Schulunterstützung für unsere Kinder und dann schaut man halt die Situation an, in welcher Situation sind denn die Leute.» (Z. 107-109)</p> <p>«Das ist das Projektleiterpaar, Dani und Claudia, wo vorher schon etliche Male durch Afrika gereist sind auf alle Arten und einfach gemerkt hatten, hey, hier unten, da braucht es etwas für die Kinder und dann zuerst selber in anderen Volontärprojekten aktiv gewesen sind und irgendwo gefunden haben, hey, wir wollen jetzt selber etwas machen.» (Z.133-136)</p> <p>«Ich denke, dadurch dass das Projektleiterpaar vor Ort ist, läuft es sehr wahrscheinlich ein bisschen weniger schulbuchstrategisch ab, als wenn man jetzt in der Schweiz ist, oder. Also sie sind vor Ort und sie spüren, was es braucht und machen die Erfahrungen. Also man hat eine Zeit lang auch mehr auf ein Waisenhaus gesetzt, wo man dann aber gemerkt hat, das ist mit dem Staat einfach wirklich schwierig, weil der Staat keine Waisenhäuser will. Eigentlich ist Bildung, eben die vielen Schulen, welche man unterstützt, welche qualitativ gar nicht so gut sind, eigentlich ist das der Hebel, wo man ansetzen kann. Ich denke so visionsmässig auf Papier verändert sich wahrscheinlich stetig... Die Kinder im Zentrum und dann halt einfach sehr integrativ rundherum.» (Z. 149-158)</p> <p>«Die Idee ist eigentlich schon, wenn man sieht, die Generation, welche jetzt für das Projekt arbeitet und die Generation, welche man jetzt ausbildet, indem man eben in die Grundbildung investiert, dass man dann dort ansetzen würde mit handwerklichen Weiterbildungen, oder. Weil wenn du plötzlich Strom hast, dann brauchst du Elektriker, wenn du plötzlich Wasser hast, brauchst du Sanitäre. Dass man halt mit solchen Ausbildungen oder Schreibern ausbilden kannst, dass man so eigentlich die Bevölkerung weiterbringen will.» (Z. 212-217)</p>	-
--	--	----	---	---

	Zielmessung	mb	<p>«Sinnvoll ist es, gerade wenn man will, dass es vor Ort etwas bringt, ist es wichtig, mit den Leuten vor Ort in Kontakt zu bleiben. Auch im Rahmen von Monitoring, die Indikatoren hat man mit so Workshops mit den Partnerorganisationen gemeinsam besprochen. Die haben wir nicht selber vorgegeben.» (Z. 75-78)</p> <p>Langfristig muss man dann einigermaßen wissenschaftlich beweisen, dank dem, konnten so viele Leute über so und so viel Zeit seine Ernährung verbessern und sind in eine unabhängige Situation gekommen. (Z. 101-103)</p> <p>«Es kommt ganz auf den Indikator drauf an. Aber ja, Befragung sind so das Normale. Wir sind jetzt gerade dran, einfache quantitative Daten digital zu erheben. Bei qualitativen Daten ist dies viel schwieriger.» (Z. 105-107)»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Messung der Zielerreichung braucht es Indikatoren, welche gemeinsam mit den Partnerorganisationen erarbeitet werden. - Die Erhebung von Messdaten erfolgt normalerweise über Befragungen - Langfristig muss die Wirksamkeit der Hilfeleistungen einigermaßen wissenschaftlich evaluiert werden
		as	<p>«...Wir haben in manchen Projekten das Glück, dass wir mit Forschungsinstitutionen zusammenarbeiten, die, weil wir eben so forschungsnah und evidenzbasiert sind, die allein schon aus dem Grund Interesse haben, die Ergebnisse zu veröffentlichen auf verschiedenen Ebenen. Sei es dann vom Lab bis zur Demonstration, dann auch bis zur Anwendung im Feld. Aber wie gemessen wird, das ist so individuell. Man darf sich nicht der Illusion hingeben, dass man dann nachher sagen kann, mit dem haben wir genau so viel zu dem und dem beigetragen. Es ist eine Annäherung, die aus verschiedenen Elementen besteht. Aus dem normalen Reporting, aus gelegentlichen Projektversuchen, Monitoring Versuchen, aus Evaluationen, bis hin dann zu gezielten Untersuchungen zum Impact.» (Z. 65-73)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zielmessung erfolgt in Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen - Die Zielmessung besteht aus einem Reporting, Monitoring und Impact-Evaluationen - Ein verlässlicher Impact-Nachweis ist fast nicht möglich

		fe	<p>«Gut, wir haben ein QS System aufgebaut, mit dem arbeiten wir auch, der Grundsatz ist der Logframe, sagt dir das etwas?» (Z. 84-85)</p> <p>«Okay, wir arbeiten auch mit dem Logframe-Ansatz, mit diesen Kausalitäten, mit diesen verschiedenen Ebenen. Wenn wir dann die Überprüfung anschaut kommt zuerst die Projektebene, das heisst, wir schauen was im Projekt passiert. Anschliessend kommt die Landesebene, was gibt es für Synergien zwischen den verschiedenen Projekten, im entsprechenden Land. Das ist dann eigentlich das Landesprogramm-Monitoring gewesen. Und dann auf institutioneller Ebene, wo man die sieben Landesprogramme zusammengenommen hat und geschaut hat, was erreicht jetzt die Organisation als Ganzes. Das ist mal das System, wie es grundsätzlich läuft. Dann gibt es, wenn ich jetzt zurückgehe auf die Projekteben, natürlich eine Zielformulierung. Die werden jährlich überprüft und dann auch wieder entsprechend angepasst. Jetzt kann ich gerne auf Income Generating Activities kommen. Jetzt ist es tatsächlich so, dass man im Rahmen einer Jahresplanung Ziele formuliert hat, was will man machen, um Einkommen zu generieren. Dann wurden da Grössen definiert, was wird da erwartet. Und ein Jahr später, im nächsten Revisionsprozess ist dies entsprechend ausgewertet worden.» (Z. 87-98)</p> <p>«Also einerseits durch Befragungen und andererseits durch die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen, welche natürlich auch ein Monitoring haben, konnten wir das natürlich direkt dort erfassen. Also konkret, wenn jetzt eine Frauenkooperative in Bolivien, dann haben sie sich entschieden, sie wollen zum Beispiel durch einen Suppenverkauf Geld generieren und dann wurde da auch eine Buchhaltung geführt, auch wenn in einfacher Form, und da werden Ausgaben und Einnahmen erfasst und dann kann man es am Schluss vom Jahr auch entsprechend ausweisen.» (Z. 107-112)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zielmessung basiert auf dem Logical Framework Approach - Die Zielmessung erfolgt auf Projekt-, Landes- und institutioneller Ebene - Die Zielformulierungen können aufgrund der Messdaten wieder angepasst werden - Die Messdaten werden durch eigene Befragungen sowie dem Monitoring von Partnerorganisationen erhoben - Die begünstigten Personengruppen führen selber eine einfache Buchhaltung
--	--	----	--	--

		dw	<p>«Ja, es sind eigentlich die, welche die Daten sammeln... Das wird alles definiert am Anfang des Projektes. Durch die Indikatoren wird das definiert...Dann gibt es sicher quantitative Daten, die man messen kann. Wie viele Meetings sind abgehalten worden und wie viele Teilnehmende sind an diesen Sitzungen gewesen. Danach geht es aber darum, was hat es den Leuten gebracht, welche an der Sitzung gewesen waren. Dann muss man wirklich einfach besprechen und fragen, was hat das bei dir bewirkt. Das muss man schriftlich festhalten. Wir haben dann einfach verschiedene Tools implementiert, wo wir eben ein Projektmonitoring machen, das ist dann heruntergebrochen. Gewisse Projekte machen wir alle vier Monate eine Messung, bei gewissen Projekten machen wir es monatlich.» (Z. 126-139)</p> <p>Wir haben jetzt einfach so Standard-Formulare entwickelt, also auf Word-Basis. Jetzt habe ich eines auf Excel gemacht, wo man etwas eingeben konnte und es dann im Hintergrund etwas berechnet hatte. Das war zu kompliziert. (Z. 150-152)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Am Anfang eines Projektes werden Indikatoren zur Zielmessung festgelegt - Die Messdaten werden von der Partnerorganisation erhoben und schriftlich festgehalten - Der Mess-Rhythmus ist abhängig vom Projekt - Zur Messung wurden möglichst einfach Word-Formulare erstellt
--	--	----	--	--

		le	<p>«...was ist für dich einen Erfolg und wie misst du den. Was ist denn überhaupt das Ziel. Auch dort gibt es wieder verschiedene Perspektiven. Ich sage jetzt mal, bei den grossen Playern ist die Messung schon eine ganze Wissenschaft und schon fast ein Arbeitszweig, wo ich sehr kritisch gegenüberstehe.» (Z. 71-74)</p> <p>«Es gibt ja immer die ganz vereinfachte Messung, wo man quantitative Veränderungen, sprich 10000 Leute haben Zugang zu Wasser. Und dann gibt es noch die Qualität dahinter. Wie sieht der Zugang aus...» (Z. 77-79)</p> <p>«Es braucht immer eine quantitative Perspektive aus meiner Sicht. Ich finde es ist wichtig zu quantifizieren, auch wenn du nur sagst, du willst ein Quartier mit einem Büro ausstatten, dann ist das eine quantitative Messmethode. Das sagt noch nichts über die Qualität aus, aber es gibt dir einen Rahmen. Innerhalb von dem brauchst du immer noch eine qualitative Methode...Ja, wir lassen dies immer messen, das ist Teil unseres Projektbudgets» (Z. 93-99)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Messung hängt stark von der eigentlichen Zielformulierung ab - Es sollen immer quantitative und qualitative Indikatoren gemessen werden - Die Messung erfolgt über die Partnerorganisation und ist Teil des Budgets
--	--	----	--	---

	Projektmanagement	mb	<p>«Wir unterstützen Partnerorganisationen, welche Projekte haben. Wir implementieren nirgends direkt. Sondern, unsere Partnerorganisationen sind entweder NGOs oder sonst zivilgesellschaftlich organisierte Organisationen» (Z. 112-114)</p> <p>«Die Drittorganisation muss sicher zu einem Thema arbeiten, welches wir auch abdecken. Die meisten Partnerorganisationen kennt man irgendwie schon, oder durch andere, vielfach gibt es so Netzwerke in einem Land. ... Gut, dann muss eine Organisation sicher juristisch korrekt sein, nur schon wegen der Finanzkontrolle. Dann in der Governanz-Struktur, Zusammensetzung, Vorstand, Generalversammlung und so weiter muss alles klar sein. Dann schauen wir auch, dass die Beteiligung von Männern und Frauen in den Leitungsfunktionen einigermaßen ausgeglichen ist. Schliesslich muss effektiv auch Kompetenz vorhanden sein. Je nach dem, was für das Projekt erforderlich ist.» (Z. 122-129)</p> <p>«Wir erhalten einen Projektantrag. Dann sagen wir, okay, das finden wir gut, das nicht gut, hier müsste man vielleicht noch etwas verbessern. Diesbezüglich haben wir eine Vorlage, welche festhält, das Ziel ist das und das, wir messen so und so, wir machen das und das, das kostet so und so viel. Dann gibt es ein Vertrag, wo nebst Anti-Korruption und sexueller Ausbeutung, beinhaltet, Ziele, welche erreicht werden sollen und Finanzen, welche wir zur Verfügung stellen.» (Z 131-135)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Organisation unterstützt keine eigenen Projekte, sondern erhalten Anfragen von lokalen NPOs - Die NPOs müssen gewisse Voraussetzungen erfüllen (Governance, Strukturen, Kompetenz usw.) - Die meisten Partnerorganisationen kennt man bereits - Die Projektanträge werden von den NPOs gemäss einer vorgefertigten Vorlage eingegeben, wo Ziele, Messung, Vorhaben und Kosten geklärt werden
--	-------------------	----	--	---

		as	<p>«SP: Mhm, darf ich fragen, die Projekte, kommen die von Ihren Partnerorganisationen direkt zu Ihnen oder wie läuft das genau ab? AS: Genau, im Wesentlichen schon. In der Realität ist es oft so, dass wir schon noch unsere eigenen Vorstellungen haben, ist es wie ein gemeinsamer Designprozess, der etwa ein Jahr vorher beginnt, wo man so diskutiert, was gibt es denn für Möglichkeiten, was ist spannend oder konkret jetzt, welches Problem tritt auf, es gibt einen neuen invasiven Schädling zum Beispiel, der reinkommt, und wie kann man da ein Setup finden, um das zu bearbeiten. Formal ist es dann so, dass zu einem bestimmten Punkt die Partnerorganisation ein Konzept einreicht, das wir dann weiter diskutieren.» (Z. 94-101)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projekte werden von Partnerorganisationen vorgeschlagen - Die Projekte werden in einem gemeinsamen Designprozess entworfen und in einem Konzept festgehalten
--	--	----	--	---

		fe	<p>«Also grundsätzlich ist es so, dass Comundo nur auf Bedürfnisse im Land reagiert...waren wir in 13 Ländern tätig, heute sind wir inzwischen noch in sieben Länder tätig, aber die Anzahl Fachpersonen hat sich sogar noch erhöht. Das heisst, das Ziel war es, einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erlangen, sprich das ist die Landesprogrammkoordination vor Ort, dann ist die Chance auch grösser, dass Partnerorganisationen auf und zukommen und eine Anfrage stellen. Das ist eigentlich der Idealfall. Wenn eine Partnerorganisation sagt, wir haben da ein Bedürfnis und wir brauchen jemanden, weil wir lokal das Knowhow nicht haben. Und, da würde ich sagen im Durchschnitt ist dies so gelaufen. Es gab natürlich auch immer Kontakte durch die Landesprogrammkoordination, dass sie mit den Organisationen in Kontakt gekommen ist, dass man dann miteinander so Ideen entwickeln konnten und daraus dann eine Idee entstanden ist, wo man sagen konnte, da wäre es jetzt sinnvoll, jemanden einzusetzen.» (Z. 116-127)</p> <p>«...wenn dann der Erstkontakt da gewesen ist, beziehungsweise wenn man im Moment angekommen ist, jetzt würden wir wirklich gerne eine Person beantragen, dann hat die Partnerorganisation in Zusammenarbeit mit dem Landeskoordinator ein sogenanntes Personalgesuch ausgefüllt. Das ist das Dokument, wo alle Kriterien drin sind, da wir eine Kontextanalyse gemacht, da wir die Organisation angeschaut, wie gross ist sie, wie nachhaltig ist sie und so weiter. Und nachher wird auch eine Zielformulierung gemacht, was wird von der Person erwartet.» (Z. 130-135)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Im Normalfall entstanden Projekte auf Anfrage von Partnerorganisation oder über eine gemeinsame Erarbeitung - Je grösser der Bekanntheitsgrad als Drittleistungs-NPO ist, desto eher kommen Partnerorganisationen mit Anfragen - Sobald die Projektidee ausgereift ist, wird es in einem Dokument festgehalten - In die Projektdokumentation gehört eine Kontext- und Organisationsanalyse sowie eine Zielformulierung
--	--	----	--	---

		dw	<p>«Ja, das kann man so sagen. Momentan sind wir wirklich mit den Schwestern am Arbeiten, das heisst wir haben einen Partner und das sind St. Anna Schwestern in Indien, Tansania und Kenia. Das sind über 800 Schwestern, welche an Projekten arbeiten.» (Z. 58-60)</p> <p>«Natürlich sehe ich auf Projektreisen die Leistungsempfängerinnen und -Empfänger, aber persönlichen Kontakt zu diesen Leuten haben wir nicht. Das läuft wirklich über die Schwestern und auch über Animatorinnen und Animatoren, welche für die Schwestern im Feld arbeiten. Die Schwestern sind meistens immer Koordinatorinnen dieser Projekte. Wir haben rund 80 Projekte. Und die Schwestern sind eigentlich Projektverantwortliche.» (Z. 65-69)</p> <p>«...es gibt ja dann wirklich Projektanträge, welche von den Schwestern herkommen. Und diese Projektanträge machen wir nicht selber, sondern die werden an uns herangetragen. Wir prüfen diese kritisch und dann geht es darum, dass die Schwestern die Projekte implementieren und mit den Leistungsempfängerinnen umsetzen.» (Z. 117-120)</p> <p>«...Mit wem wollen wir zusammenarbeiten? ...Mit dem Geld, was wir machen, mit der Mittelklasse sagen wir jetzt mal, wollen wir auch die Spitalkosten zahlen für die, welche gar keine Mittel haben... Und das sind vor allem Minderheiten, solche welche ausgegrenzt wurden von der Gesellschaft. In Indien sind es viele Frauen, dann sind es Transgender, wo wir uns einsetzen... Dann haben wir vor allem auch Mädchen, junge Frauen, weil die haben nicht die Möglichkeiten wie junge Buben.» (Z. 165-173)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projekte werden von Partnern über Projektanträge initiiert und umgesetzt - Mit den Leistungsempfängerinnen und -Empfängern hat man keinen Kontakt - Es wurde eine konkrete Zielgruppe definiert
--	--	----	--	---

		le	<p>«Wir schauen dies auch von Projekt zu Projekt an und bei jedem Projekt haben wir eine Zieldefinition.» (Z. 85-86)</p> <p>«Wir haben viele Grundlagen-Kriterien... Das kann die Nachhaltigkeit sein auf einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Perspektive. Es ist aber nicht so, dass wir mit einem Kriterienkatalog dorthin gehen. Ich denke, wenn wir in ein paar Jahren nochmals sprechen würden, würde das noch weiter ausgearbeitet sein, noch klarer. Jetzt sind es sicher oft der Morris und ich mit der Erfahrung, welche wir bis jetzt gesammelt haben und mit den Grundsätzen, die du auch auf unserer Internetseite findest, wie wir immer wieder von Neuem das prüfen. Ich glaube, es sind zum Teil recht simple Ansätze. Ist es denn integriert in ein lokales System? Ist die Finanzierung sichergestellt? Es gibt ja immer eine Unterscheidung zwischen Capex- und Opex-Kosten, also wieviel Capital Expenditure hast du und wer kann dort mitfinanzieren, und wie viel Operational Expenditure hast du und wer zahlt das. Das sind eigentlich so die Grundlagen-Fragen und wenn diese Sachen einmal geklärt sind, dann sind für uns die wichtigsten Sachen schon einmal gegeben. Wenn ein Finanzierungsmodell dort ist und man feststellen kann, das Projekt oder die neuen Wassersysteme generieren danach so und so viel Einkommen für die lokalen Wasserversorgern. Das sind ungefähr die jährlichen Ausgaben, welche man annimmt, für die Wartung von dem System, dann hast du eigentlich die wichtigsten Indikatoren, ob dies funktionieren kann oder nicht oder ob dies nachhaltig ist oder nicht.» (Z.218-233)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Für jedes Projekt werden Ziele definiert - Jedes Projekt muss die drei Ebenen der Nachhaltigkeit erfüllen - Alle Projekte müssen zudem den formulierten Grundsätzen entsprechen und in ein lokales System integriert werden - Bezüglich der Projektkosten wird zwischen Kapitalkosten und operativen Kosten unterschieden - Die Projekte werden in Zusammenarbeit mit einer Partnerorganisation entwickelt - Die Projekte werden diskutiert, von der Partnerorganisation zu einem Proposal formuliert und schliesslich vertraglich abgesehenet - Der Vertrag regelt insbesondere die Reportings und Geldströme - Die Verträge werden von einer ehrenamtlichen Expertenkommission überprüft
--	--	----	---	---

		<p>«Wir haben ein mega wichtigen Partner, die heissen WSUP, Water & Sanitation for the Urban Poor... Wir arbeiten mit ihnen in zwei Länder, in Mosambik und in Sambia... WSUP hat eine gewisse Strategie, die haben einen Businessplan und verfolgen diesen Businessplan und haben aus diesem Businessplan heraus verschiedene Aktivitäten... Und sie haben, deshalb arbeiten wir mit ihnen zusammen, eine sehr deckende Strategie wie wir. Das ist schon mal die Grundlage. Dann gibt es Diskussionen, am Anfang sehr lose. Schau wir wollen in dieser Stadt das machen und das sind unsere Ziele. Danach sind wir immer in diese Gebiete gereist. Wir haben eigentlich nicht ein Mal Geld gesprochen und sind auch in eine Proposal Entwicklung, ohne dass wir in einem spezifischen Stadtgebiet waren... Dann diskutiert man, was wären mögliche Interventionen und schon dort beginnt das Co-Createn bei uns. Das wir sagen, habt ihr wirklich das Gefühl, es braucht zwei Bohrlöcher oder hat es nicht noch eine Hauptleitung, wo wir Wasser abziehen können. Und dann nach dieser ersten Diskussion gibt es ein Proposal. Das ist unser Partner, welcher dies aus-arbeitet und uns hinlegt. Dann screenen wir das mit verschiedenen Experten plus intern, prüfen das kritisch, das ist dann ein ganzer Fragenkatalog. Dann gehen wir wie in einen Workshop, ..., bis man sich ein bisschen findet. Dann gibt es wie ein Final Draft dieses Proposals, den wir nochmals anschauen und sagen, okay let's go und dann geht man in den Contract Stage. Im Contract Stage gibt es eine Unterzeichnung vom CEO von WSUP in London wie auch von uns unterschreibt das oft Morris, mein Bruder. In diesem Contract werden dann Reporting Schedules festgelegt, also in welcher Zeit, in welchem Umfang werden wir informiert, ob wir jetzt vor Ort sind oder nicht, plus in welchen Tranchen wir das Geld überweisen. Das sind eigentlich die Schritte... Mittlerweile, das konnte wir uns am Anfang noch nicht leisten, finanzieren wir eine Expertenuntersuchung. Sprich, es geht ein Consultant hin, macht ein Assessment zur lokalen Situation ergänzend zum Assessment, welches unser Partner macht... Dann gibt es zusätzlich zu dem sozusagen unsere eigene Experten-Kommission, das sind Ehrenamtliche... Das sind Leute aus dem Sektor, denen wir die Proposals zuschicken und ihnen einen Fragekatalog dazu geben und sie geben uns dann ein Feedback. (Z. 157-212)</p>	
--	--	---	--

		<p>ah</p> <p>«Das ist auch als NGO registriert, also man darf keinen Gewinn erwirtschaften, das ist auch ein grosses Anliegen der Regierung, weil sie NGOs relativ kritisch gegenüberstehen.» (Z. 218-220)</p> <p>«Also im Unterschied zu Mofu, sind wir ein eigener Akteur vor Ort, also wie eine Firma vor Ort und nicht eine Gemeindeorganisation. Aber natürlich arbeitet das Projekt mit der Gemeinde zusammen, oder. Also die LCs, welche ich vorhin erwähnt habe, die Local Coordinators, die kommen an die Schuleröffnung, die kommen an Elternnachmittage, zum Teil sind auch Kinder von denen in der Schulunterstützung vom Projekt. Also es ist eine sehr intensive Zusammenarbeit. Es braucht auch für ganz viele Dinge eine Bestätigung von denen. Wenn man jetzt irgendwie, zum Beispiel für einen Brunnen, den man gebaut hatte, eine Wasserbohrung auf öffentlichem Grund gemacht hatte, dann wir das von diesen LCs gemacht und nicht vom Projekt. Also wir zahlen es und machen die Arbeit, aber die Erlaubnis läuft eigentlich über die lokalen Behörden, oder.» (Z. 257-265)</p> <p>«SP: ... also verstehe ich es richtig, dass eben die Schule und so Sachen von euch das Angebot bereitgestellt wird und wenn Leute Bedarf haben, in eine Notlage geraten, dann kommen sie quasi auf euch zu? AH: Ja, sie gehen dann eben zuerst zu einem von diesen LCs, diesen Gemeinderäten, dann gibt es Formulare, die man ausfüllen muss. Wenn dann der LC das Gefühl hat, jawohl das is ein Fall, den schicke ich jetzt zu Njuba, dann kommen die zu uns und dann gibt es nochmals ein paar Fragen. Dann sagt man zum Beispiel, hey, wir könnten dir einen Job anbieten oder hey, wir bieten dir einen Job an und wir bezahlen dir Schulunterstützung, oder.» (Z. 272-279)</p> <p>Das ist so eine Lehmstrasse, welche halt in der Regenzeit ausgewaschen wird, die hat man drei Mal neu gemacht... Dort hat man die Erfahrung gemacht, sobald man die Strasse macht, fällen die Leute ihr Bäume, fahren mit den grossen Fahrzeugen nach hinten, das Zeugs wird verkauft und die Strasse ist in null Komma nichts wieder kaputt. Dort haben wir auch etwas gemerkt, man kann die falschen Sachen auslösen, wenn man etwas vermeintlich Gutes macht. (Z. 367-373)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projekte laufen über eine eigene Partnerorganisation in Uganda, welche las NPO registriert ist - Es werden primär Angebote im Bereich der Bildung und der Landwirtschaft bereitgestellt - In Uganda gibt es ein System mit verschiedenen Stufen an Local Coordinators, mit welchen man intensiv zusammenarbeitet - Projekte, welche schlecht integriert sind, sind nicht nachhaltig und können kontraproduktiv sein
--	--	--	--

	<p>Voraussetzungen für Exitstrategie</p>	<p>mb</p>	<p>«Ziele nicht von uns kommen, sondern von der Zielbevölkerung, das ist extrem wichtig. Und die Leute so zu befähigen, dass sie ihr Leben langfristig selber in die Hand nehmen können. Wenn sie etwas machen im Bereich Produktion und Vermarktung, gibt es natürlich schon Methoden und Geschäftsmodelle, dass das nachher selbsttragend wird. Wenn Sie hingegen etwas machen im Bereich Verteidigung von Menschenrechten oder Bildung werden sie kaum je eine Unabhängigkeit erzielen können. Ausser das Land hat plötzlich genug Geld, das finden Sie in middle-income-countries wie Brasilien, Kolumbien oder Südafrika beispielsweise.» (Z. 140-146)</p> <p>«SP: Also verstehe ich das richtig, dass für Sie die Basis genügend Einkommen für Essen ist? MB: Ja, das ist mal die Basis, aber es kommt darauf an, was sie als NPO für eine Vision haben.» (Z. 151-152)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Hauptvoraussetzung für den Rückzug aus einem Partnerland ist die von letzterem selbst gewählte Zielerreichung/Vision - Einkommens- und Ernährungssicherheit ist als Grundvoraussetzung zu erreichen. - Ziele wie Bildung und Menschenrechte sind kaum aus eigenen Kräften zu stemmen.
--	--	-----------	--	---

		as	<p>«Die Frage ist, man muss definieren, wann ist es noch notwendig und wann nicht mehr. Man kann ins Nachbardorf gehen und sagen, den geht es auch nicht besser. Man kann auch sagen, man richtet sich darauf aus, dass es ihnen so gut geht, ich galoppiere jetzt ein bisschen, wie dem Dorf in der Schweiz. Es ist eben die Messgrösse, an was misst man es. Und das Problem ist im Wesentlichen die, die, die, Definition, was versteht man unter Bedürfnisbefriedigung...» (Z. 77-84)</p> <p>«Also, dann könnte man sich überlegen, dass man die Sachzwänge schildert und vielleicht eine gewisse Maximalsumme vielleicht festlegt und die kommuniziert und dann sagt, so, das haben wir jetzt noch zur Verfügung und danach kommt unsere Zusammenarbeit zum Ende... Also wie so eine neue Prioritätensetzung. Und das muss dann immer wieder kommuniziert werden. Weil man sagt das jetzt, man sagt es in zwei Jahren, aber es wird noch ein oder zwei Mal sagen immer noch nicht so ernst genommen. Es wird dann so sein, ja die sagen das jetzt mal, aber die geben uns bestimmt nachher wieder Geld...Ich glaube, das wäre eher der Weg.» (Z. 244-256)</p> <p>«Von daher, was man vielleicht noch machen könnte, im Rahmen dieses Fading Out, dass man versucht, diese lokale Organisation, die jetzt vielleicht dann einigermaßen funktioniert, mit anderen Gebern zu verbinden.» (Z. 266-268)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Voraussetzungen hängen stark mit der Definition der Bedürfnisbefriedigung zusammen - Das Ende der Zusammenarbeit muss frühzeitig angekündigt werden - Aufgrund der Finanzmittel sind Prioritäten zu setzen - Die Partnerorganisation könnte mit anderen Gebern bekanntgemacht werden
--	--	----	---	---

		fe	<p>«Ja, das ist tatsächlich eine schwierige Frage...das so ein Dorf wie Mofu eigenständig funktionieren kann, da ist es ganz stark abhängig, wie der Staat funktioniert, also wie der Kontext funktioniert. Welche Möglichkeiten gibt es denn wirklich, wo vom Staat unterstützt werden. Wie ist zum Beispiel die Erschliessung vom Dorf. Die Erschliessung ist wichtig für das Gesundheitswesen, für das Schulwesen, aber dann nachher auch für den Markt. Also wenn ich keine Erschliessung habe von diesem Dorf, dann beschränkt sich der Markt praktisch auf das, was die Leute im Dorf brauchen. Dort ist es gerade im Nahrungsmittelbereich tatsächlich so, dass dadurch, dass eigentlich alle etwa das gleiche anbauen, gibt es gar nicht so ein riesiger Markt. Also wenn einer Orangen hat und der Nachbar auch Orangen hat und der Dritte auch, dann ist dies nicht ein riesiger Markt...» (Z. 144-154)</p> <p>«Also, ich glaube tatsächlich, es gibt so zwei Schwerpunkte. Zuerst geht es ja um die Grundbedürfnisse der Menschen. Grundbedürfnisse, ich sage es jetzt sehr allgemein, da geht es um die Ernährung. Können die sich wirklich gut ernähren? Daraus entsteht sofort auch die Frage der Gesundheit. Aber mit der Gesundheit sehr schnell ein Wohnen zu tun. Also Ernährung und Wohnen, das ist in einem ersten Schritt ganz elementar. In einem nächsten Schritt kommt tatsächlich dazu, wenn die Grundbedürfnisse, da meine ich mit Grundbedürfnissen wirklich das Überleben, wenn das mal gesichert ist, wenn die Leute in einem einigermaßen guten Zustand sind, dann kommen nachher weitere Themen wie Bildung dazu. Nachher kommt Berufsbildung und so weiter. Dann können eigentlich so Entwicklungen erst passieren, beziehungsweise weiterführen. Diese Schritte sind natürlich gross, aber dort muss es eigentlich anfangen. So Initiativen, die in Richtung Ernährung, Gesundheit gehen, die sind in einem ersten Schritt zentral.» (Z. 179-189)»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Autonomie von Mofu ist stark von der Erschliessung zum restlichen Staat abhängig - Dabei sind besonders das Schul- und Bildungswesen sowie der Marktzugang zentrale Elemente - In einem ersten Schritt sollte man insbesondere Grundbedürfnisse wie Ernährung, Gesundheit und Wohnen fördern - In einem weiteren Schritt kommen Bildung und Berufsbildung hinzu
--	--	----	---	--

		dw	«Es ist ein langer Weg, aber was gemacht werden muss, dass es gelingt Leute zu befähigen und ermächtigen, dass sie selber am Steuer sitzen und selber entscheiden. ...Vor allem kann man das dann auch finanziell prüfen, braucht es uns noch oder braucht es uns nicht mehr... Aber nicht nur finanziell, sondern auch fachlich.» (Z. 191-202)	- Die Zielbevölkerung muss fachlich und finanziell autonom sein,
--	--	----	---	--

		<p>le</p> <p>«Für mich kommt es mega drauf an, was du für Wertevorstellungen hast... ja, es ist eine philosophische Frage, wie soll sich eine Gesellschaft dann verändern? Und dann vielleicht auch, was ist genug, was braucht ein Mensch zum Leben? Ich weiss nicht, ob dir Skidelsky etwas sagt, könnte noch interessant sein, how much is enough oder wie viel ist genug heisst ihr Buch... Ich glaube, das wäre für mich so eine Frage, was ist denn die Vision von so einem Dorf? Und dann die nächste Frage, wie unabhängig ist denn eigentlich so ein Dorf? Von welchen grösseren Indikatoren sind sie abhängig, welche du nicht beeinflussen kannst, aber in die Rechnung reinnehmen musst? ...Ohne dass ich das Dorf jetzt kenne, wenn ich jetzt von meinem Ideal ausgehen würde, sage ich, es geht um möglichst viel Selbstbestimmung, um möglichst viel Unabhängigkeit. Dann würde ich sicher versuchen in Skills zu investieren, in Bildung, welche ihnen niemand nehmen kann, welche unabhängig ist von einem Job, ob sie ihn haben oder nicht, zum Beispiel könnte man Berufsbildung forcieren für handwerkliche Sachen wie Maurer oder Schreiner, vielleicht Gärtner oder Landwirt eher, wo es darum geht nachhaltige Technologien herauszufinden. ...plus was ich mir auch noch überlegen würde, wo kommt der Staat rein, sprich, wo ist so ein Dorf subventioniert oder nicht. Weil am Schluss sind staatliche Gelder Lobbyarbeit, was man auch forcieren kann... Jetzt nehmen wir an, ich bin der Staatsherr, ich mache es jetzt ganz einfach, und habe hunderttausend Franken und muss es an 20 Orte verteilen. Die zwei, welche am lautesten schreien, die schaue ich sicher an, ob ich ihnen dann Geld gebe oder nicht, ist dann die zweite Frage. Aber ich glaube dort ein Konzept einer Dorfentwicklung zu entwickeln und das vielleicht einem Local Governor zu unterbreiten in einer Partnerschaft mit einer Schweizer Institution, das kommt immer gut...Ich glaube, was ich maximal zu verhindern versuchen würde, sind institutionelle Abhängigkeiten aufzubauen. Wenn du eine Schule hast, die Mittagessen verteilt, was zu hundert Prozent von Rothenburg finanziert ist, dann ist es für mich einfach nicht integriert... das Ehepaar hat dann vielleicht einmal nicht mehr so viel Kraft und Lust... Dann ist es so ganz klassisch Entwicklungszusammenarbeit von einem Tag auf den anderen nichts mehr Wert.» (Z. 281-330)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Voraussetzungen einer Exitstrategie hängen stark mit der eigenen Wertvorstellung zusammen, was ein Mensch zum Leben braucht - Ebenfalls ist eine Vision zur Dorfentwicklung von grosser Bedeutung - Aus den persönlichen Vorstellungen von LE sind Selbstbestimmung und Unabhängigkeit erstrebenswerte Ziele, wobei die Berufsbildung eine wichtige Rolle spielt - Ebenfalls ist es wichtig, den Staat in die eigene Entwicklung miteinzubeziehen und seine Rechte einzufordern - Finanzielle Abhängigkeiten vom Verein Mofu-Rothenburg gilt es maximal zu verhindern
--	--	--	---

		ah	«Bildung, Bildung, Bildung. Das ist das, was man jetzt machen kann. Wir haben auch schon über diese Frage gesprochen und ja, der Staat ist einfach schon ein rechter Stolperstein, dort müsste noch einiges passieren, dass die Situation unten besser wird. Deshalb ist das, was wir jetzt im Moment sehen, ist vor allem in die Bildung zu investieren.» (Z. 411-414)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Staatsentwicklung bildet eine zentrale Voraussetzung für die Unabhängigkeit von Entwicklungshilfe - Zudem wird die Bildung als zentrale Grundvoraussetzung betrachtet
		ez	«Ja, Bildung und ich glaube wir stellen das Projekt, also der Vorstand in der Schweiz, auch teilweise vor und geben eigentlich umfassend Auskunft auch im Hinblick auf die gesamte Entwicklungszusammenarbeit. Und auch ein bisschen unser Bild von Europa auf Afrika und die Länder. Was auch unser Konsumverhalten, unser politisches System bestimmt, wo Europa, die Europäische Union, für einen Einfluss hat. Wir sind wie gefragt worden, weshalb gibt es eigentlich nur Mangos aus Peru in der Migros und wieso keine Ananas aus Uganda. (lacht) Und dort versuchen wir wie auch aufzuklären, weshalb was ist. Also Bildung eigentlich auch da in der Schweiz oder Sensibilisierung.» (Z.415-421)	<ul style="list-style-type: none"> - Multilaterale Staatsverträge und das Konsumverhalten in der Westlichen Welt sind Voraussetzungen für die Eigenständigkeit gewisser afrikanischen Länder
Controlling	Plausibilisierung Projektkosten	mb	«Wir haben eine komfortable Situation, weil wir eine lokale Koordination vor Ort haben, die kennen die Kosten ziemlich genau, auch wenn es je nach Land etwas variiert. Die können auch gut beurteilen, was ist ungefähr ein vernünftiges Einkommen und so weiter. Ich glaube es ist wichtig, dass man eine vertrauenswürdige Quelle vor Ort hat. Dann kann man zur Kostenplausibilisierung auch alle möglichen Warenkörbe im Internet ansehen. Allerdings ist statistisches Material aus Afrika nur mässig vertrauenswürdig.» (Z. 170-176)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projektkosten werden über vertrauenswürdige lokale Organisationen vor Ort plausibilisiert - Ergänzend können Warenkörbe aus dem Internet herangezogen werden

		fe	<p>«Wir haben tatsächlich auch kleine Finanzierungsprojekte gehabt, wo wir tatsächlich auch Finanzen in eine Partnerorganisationen reingegeben haben, wo die Partnerorganisation auch die Verantwortung für das Geld getragen hatte. In solchen Fällen ist es tatsächlich so, dass diese ein Reporting machen mussten, wo sie aufzeigen mussten, wohin das Geld fließt und wir eigentlich aufgrund von dem sagen konnten, doch das ist plausibel oder nicht. Das ist einfach, wenn das zum Beispiel Ausbildungskurse und so weiter, dass wir Kredite für Ausbildungskurse gesprochen hatten, konnte man das noch relativ gut hochrechnen. Wenn es in Infrastrukturen reingeht, sind das einfach sofort Zahlen, die ganz schwierig sind nachzuvollziehen.» (Z. 219-226)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund der Reportings der Partnerorganisationen hat man versucht die Plausibilität der Projektkosten nachzuvollziehen - Bei Infrastrukturprojekten ist die Plausibilisierung besonders schwierig
--	--	----	--	---

		dw	<p>«Bei der Projekteingabe gibt es ein Budget, wo die Schwestern ein Budget eingeben müssen. Das wir jedes Jahr geprüft. Auch die Buchhaltung der Schwestern wird jedes Jahr geprüft» (Z. 249-250)</p> <p>«Aber beim Budget, da muss ich wirklich auch ehrlich sein, dort ist ganz viel Vertrauen, wo man aufbauen muss. Wir wissen bedingt, wie teuer ein Palett Holz ist, aber es muss irgendwie dann auch ein bisschen Sinn machen. Man hat ja dann verschiedene Projekte, die man vergleichen kann... wenn wir Projekte finanzieren, wo es darum geht, dass man etwas realisiert, dann brauchen wir Offerten. Wir brauchen mindestens drei Offerten.» (Z. 258-265)</p> <p>«Aber ich glaube, die ganze Entwicklungszusammenarbeit, dass Vertrauen extrem effizient ist. Wenn man alles und jeden kontrollieren geht, dann arbeitet man Tag und Nacht. Aber wenn man sagt, wir haben einen guten Partner, der macht ein Budget und das Budget macht irgendwie Sinn, dann kann man sagen, okay, wir vertrauen. Am Schluss vom Jahr oder am Schluss vom Projekt kann man ja das Budget wieder nehmen und schauen gehen, was ist ausgegeben worden, von dem was budgetiert wurde und es macht dann auch ein bisschen Sinn, dann glaube ich, hat man ein gutes Controlling.» (Z. 269-275)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Partnerorganisation führt eine Buchhaltung, welche jährlich überprüft wird - Projektkosten werden in einem Budget eingegeben - Die Ausgaben werden zwar mit dem Budget verglichen, können aber kaum plausibilisiert werden - Für Anschaffungen müssen Offerten eingeholt werden - Weil eine umfassende Kontrolle nicht möglich ist, braucht es viel Vertrauen
--	--	----	---	---

		le	<p>«Das hat sicher mittlerweile mit Erfahrung zu tun. Also die wichtigsten Kosten, kann ich ähnlich wie in der Schweiz sagen, wenn ein Velo 100'000 Dollar ist, ist es ein bisschen teurer. Aber wenn man den Kontext nicht hat, dann kann man gerne auch verschiedene Offerten reinholen, wenn es wirklich um grössere Investitionen geht. Keine Ahnung, nehmen wir an, es geht um den Bau eines neuen Schulhauses. Dann finde ich unabhängige Offerte einzuholen ganz wichtig...Was ich sagen möchte, es gibt Erfahrungswerte, wo man darauf zurückgreifen kann und ich glaube, dort gibt es ganz sicher andere Organisationen, wo dir auch Auskunft geben können. Das haben wir am Anfang immer gemacht. Wir haben anderen Organisationen geschrieben und gesagt, schau mal, hier wird uns ein Computer verkauft für 40'000 Dollar, macht das Sinn? Sowieso, das ist ein anderes Thema, fast für sich, die ganze Vernetzung ist mega wichtig. Dass man sich nicht isoliert betrachtet, vielleicht gibt es in diesem Dorf noch drei weitere Organisationen, die tätig sind oder es gibt im Nachbarsdorf drei andere Organisationen oder es gibt die lokale Regierung, die Sachen macht. Ich glaube dort ist es ganz wichtig, dass man sich vernetzt und dass man herausfindet, wer in ähnlichen Gebieten tätig ist und mit denen kann man Rücksprache nehmen. Nicht nur Capex Kosten, sondern ganz viele andere Fragen klären.» (Z. 348-366)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projektkosten können aufgrund der eigenen Erfahrung mittlerweile relativ gut eingeschätzt werden - Zu Beginn holte man Hilfe von anderen Organisationen ein, auch für weitere Fragen
		ez	<p>«Und jetzt so Tansania ist vom Tourismus her schon bekannter und weiter als Uganda. Ist jetzt einfach so eine Idee, die ich habe, dass man wie irgendwie schaut mit einer anderen schweizer oder deutscher Organisation, welche vielleicht schon im Tourismus tätig ist, welche man wie irgendwie anfragen kann, hey, kostet das wirklich so viel? Dass man wie noch von jemandem vor Ort, vielleicht auch Europäer, wie so eine Zweitmeinung bei wichtigen Entscheiden einholt.» (Z. 481-485)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zur Plausibilisierung der Projektkosten könnte ein Austausch mit lokalen, deutschsprachigen Organisationen dienen

		ah	«Ich glaube, es macht wirklich etwas aus, ob jetzt ein Sack Zement oder ein fünf Meter tiefes Loch. Es ist langsam einfach ein Gespür da, dadurch dass man so viel gemacht hat, was kostet das wirklich, oder. Und manchmal, ja, schickt man halt, wenn jemand auf Kampala, schickt man halt einen der Lokalbevölkerung, um dort Material zu kaufen, weil der einfach einen besseren Preis erhält. Es ist wirklich so, wenn du als Weisser in den Laden reingehst vor Ort, du bekommst einfach schlechtere Preise.» (Z. 488-493)	<ul style="list-style-type: none"> - Mit der Zeit entsteht ein Gespür, um Kosten nachvollziehen zu können - Die Lokalbevölkerung erhält oft bessere Preise
Projektcontrolling		mb	«Auf der einen Seite ist es eine Frage der Organisationsentwicklung vor Ort. Diese Organisation, mit welcher Sie zusammenarbeiten, müssen Sie irgendwie befähigen, dass sie ein Verständnis dafür haben, das kann lange dauern, was sind Kosten, weshalb ist Kostentransparenz wichtig, wie belegt man Kosten, aus Transparenz- und Kontrollgründen. Diesbezüglich schicken wir so böse Auditoren vorbei. Also es ist möglich. Aber es braucht dafür wirklich eine einigermaßen stabile Organisation.» (Z. 179-184)	<ul style="list-style-type: none"> - In erster Linie soll die Partnerorganisation befähigt werden, ein Verständnis für Controlling zu entwickeln
		as	«Also, wir haben Verträge, mit festgelegten Budgets und mit dem Projektdokument, das die Grundlage der Vereinbarung ist. Und da ist ein Reporting festgeschrieben, ein halbjährliches, das ist sowohl technisch, aber auch finanziell, und dann gibt es einmal im Jahr, je nach Grösse der Projekte, entweder einen Projektaudit, mit einer externen Auditfirma, oder einen Institutional Audit, das heisst, einfach der Partnerinstitution. Dann gibt es mindestens einmal im Jahr, bei den grösseren Projekten eher öfter, Projektbesuche und ausführliche Diskussionen des Projekts. Und eigentlich gibt es zwischendurch, oft so Halbzeit interne Evaluationen, mit der Partnerorganisation, mit der Zielgruppe und zum Ende einer Phase externe Evaluation.» (Z. 106-113)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projekte werden gemäss Projektdokumenten technisch und finanziell überprüft - Die Überprüfung erfolgt je nach Grösse von der Partnerorganisation oder einem externen Audit - In der Halbzeit und am Ende gibt es Evaluationen mit der Zielgruppe

		fe	<p>«Das würde ich mal sagen sind so die Projektzyklen gewesen, wo wir gehabt haben. Jahres-evaluation, Programmevaluation und externe Evaluation.» (Z. 246-248)</p> <p>«Wenn man von Output, Outcome, bis rauf zum Impact das anschaut. Dann müssen wir schon sagen, wir waren eigentlich glücklich, wenn wir Wirkungen im Outcome als höchste Stufe sehen konnten. Eine Impact-Wirkung, das ist ein Glücksfall sage ich jetzt. Wunder-schön, wenn ich irgendwann sagen kann, dank diesem Projekt ist es jetzt auch gelungen, im System etwas zu verändern. Also das ist dann ein hoher Anspruch.» (Z. 251-255)</p> <p>«Und er hat gesagt, er habe fort zu zehn Jahre im Wallis gearbeitet, in einem Umweltbera-tungsbüro und mich hat nicht einmal jemand gefragt, was hast du jetzt im Wallis verändert. Also man hat da manchmal auch viel zu hohe Ansprüche.» (Z. 263-265)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Controlling basiert auf den Pro- jektzyklen Jahresevaluation, Pro- grammevaluation und externe Evalu- ation - Im Sinne des Logical Framework Approachs wurden Outcome- Wirkungen verfolgt - Die Erwartungen an das Controlling sind in der Entwicklungszusammen- arbeit unverhältnismässig hoch
		dw	<p>«Das ist auch wieder ein grosser Prozess, wo man die verschiedenen Instrumente oder Tools einführen muss. Heute sagt man dem Project Cycle Management. Dort geht es darum, die Projekte in verschiedene Phasen einzuteilen und dann vor allem beim Projekteingang oder beim Projektdesign definiert man im Projektdokument die verschiedenen Ziele mit Indikato-ren. Die werden im Logframe eigentlich erfasst. Dann gibt es verschiedene Monitoring Tools. Wir haben ein monatliches Monitoring, ein vierteljährliches und ein jährliches. Das wiederholt sich, so kann man überprüfen, machen wir unsere Arbeit richtig oder müssen wir irgendwo etwas anpassen...Wir sagen, schau, wenn ihr unser Partner sein möchtet und mit uns zusammenarbeiten wollt, gibt es gewisse Standards. Wir konnten diese natürlich nicht von heute auf morgen umsetzen. Es war sehr viel auf Vertrauen aufgebaut, die Schwestern sind eine Familie. Und wenn jetzt die Stiftung dazukommt, kann man nicht von heute auf morgen sagen, jetzt müsst ihr uns Rechenschaft ablegen und monatliche Reports einreichen. Sondern das muss alles ganz langsam erarbeitet werden.» (Z.100-112)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projekte werden gemäss Project Cycle Management kontrolliert und evaluiert - Dabei wird ein LogFrame herange- zogen - Die Einführung dieser Systematik braucht viel Zeit und Geduld

		le	«Vereinfacht gesagt, gibt es bei uns drei Evaluations-Ebenen. Das Eine sind unsere eigenen Besuche, Befragungen und unsere eigene Einschätzung. Das ist zum Teil strukturiert, zum Teil nur einfach ein Besuch, wo du Stichproben machst. Dann gibt es Partner, welche eine Evaluation machen, eingefordert durch uns, basierend auf gewissen Fragestellungen. Die werden oft zu Beginn des Projektes diskutiert und festgelegt. Und dann das Letzte für grössere Projekte, wir haben mittlerweile Projekte, die sind 600'000-700'000 Dollar. Dort möchten wir am Schluss einen unabhängigen Consultant, welcher sozusagen eine Baseline-Study, also die erste Erfassung der Daten und Situation mit dem jetzigen Zustand vergleicht.» (Z. 369-376)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Evaluation basiert auf eigenen Besuchen und Befragungen, welche teilweise wenig strukturiert sind - Ebenfalls macht die Partnerorganisation eine Evaluation - Bei grossen Projekten werden zudem externe Consultants involviert
		ah	«Man hat halt viele kleine Projekte, welche dann lokal, vor Ort, das Bedürfnis gesehen wird und dann wird es auch umgesetzt. Für alles Grössere spricht dann die Projektleitung schon mit dem Vorstand in der Schweiz und dann wird diskutiert, ob es das Richtige ist, in unserem Interesse, oder.» (Z. 301-304)	<ul style="list-style-type: none"> - Projekte werden vor Ort eng begleitet - Grössere Projekte werden mit dem Vorstand in der Schweiz diskutiert
	Transparenz im Partnerland	mb	«Primär transparent muss es sein für die Mitglieder vom Verein. Da gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie man das machen kann. Da kann so eine Tafel sinnvoll sein oder auch ein Jahresbericht oder so. Ich glaube es ist eine gute Idee, das öffentlich zu machen, und zu erklären, woher das Geld kommt. Allerdings kann es für die Organisation auch zur Bedrohung werden, wenn man merkt, da ist ja wahnsinnig viel Geld vorhanden. Übeltäter gibt es leider überall. Es ist die Frage, wie aggressiv man informieren will. Aber gerade, wenn die Organisation einen guten Stand in der Bevölkerung hat, ist dies eine sinnvolle Massnahme.» (Z. 190-196)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vereinsmitglieder der Partnerorganisation müssen transparent über die Tätigkeiten informiert werden - Offensive Varianten wie z. B. öffentliche Tafeln sind nur sinnvoll, wenn die Partnerorganisation einen guten Ruf hat und bieten Angriffsfläche

		fe	<p>«Ich glaube es ist ganz wichtig, dass man schaut, in so einem kleinen Dorf, dass das Gremium, dass dann entscheidet, relativ breit abgestützt ist. Also das Gremium, welches entscheidet, muss gut integriert sein in einem Dorf. Weil dann erhält es auch eine gewisse Glaubwürdigkeit. Das ist einmal sicher ganz ein wichtiges Kriterium. Das Zweite ist tatsächlich, ich würde solche Projekte relativ stark stückeln, ich würde mit Kleinbeträgen starten, um das Risiko auch zu minimieren. Und das Dritte, es braucht eine gewisse Transparenz, dass die Leute, welche das Geld erhalten, wie auch einen Nachweis erbringen müssen, was habe ich jetzt mit dem Geld gemacht, das ist immer ganz wichtig. Weil, ich denke, je mehr, dass der Eindruck entsteht, es läuft nicht sauber, desto schneller ist das Vertrauen verloren. Und vielleicht noch ein viertes Kriterium, darauf sind wir immer angesprochen worden, man muss auch schauen, wer hat dann überhaupt Zugang zu diesem Geld... Man muss wirklich schauen, dass der Zugang oder das Recht, einen Antrag zu stellen, für alle gleich ist.» (Z. 293-307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Entscheidungsgremium in einem Partnerland muss gut im Dorf integriert sein - Der Zugang zum Entscheidungsgremium muss für alle Dorfbewohner gleich sein - Die Projekte sollen auf finanziell auf Kleinbeträge aufgeteilt werden - Die Geldempfänger müssen einen Nachweis ihrer Geldverwendung erbringen
		dw	<p>«Die Bevölkerung vor Ort, ich glaube, schlussendlich, wenn du in einem Dorf arbeitest und sie sehen, was du umsetzt, ich glaube dort erhält man auch eine gewisse Wertschätzung, wenn man einen guten Job macht.» (Z. 286-288)</p> <p>«Aber den Leistungsempfängern aufzuzeigen, was wir eigentlich für sie machen, das kenne ich nicht, dass wir das machen... Ich glaube das ist ein Thema, welches nicht nur bei uns vertiefter angeschaut werden sollte.» (Z. 301-305)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zielbevölkerung wird nicht aktiv über Projekte informiert - Dies müsste vertiefter gemacht werden - Alleine durch die Arbeit in einem Dorf erhält man Anerkennung

		le	<p>«Also gegenüber der Bevölkerung gibt es immer Opening Ceremonies, offizielle Übergaben, wenn ein Projekt abgeschlossen ist. Während dem Projekt gibt es schon ganz viele Interventionen. Wo man auf dem Weg, die Leute mitnimmt und befragt, oft ist das auch in Form von Theater Stücken, weil viele können nicht Lesen und Schreiben. Dann gibt es ein Schauspiel über die Wasser- und Abwasserversorgung informiert wird, wo Fragen abgeholt werden. Also ich war dort auch schon ein paar Mal, das ist mega geil. Das ist mega interessant und wichtig. Sozusagen ist das Marketing auch zielgruppengerecht, wenn du so willst. Information an die Leute zu bringen. (Z. 379-387)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nach dem Projektabschluss gibt es offizielle Übergaben im Beisein der Bevölkerung - Während dem Projekt werden Theater Stücke aufgeführt, wobei die Bevölkerung simpel über die Projekte aufgeklärt werden
		ez	<p>«Also schau, einerseits hat man die lokalen Behörden, welche schon auch sehr oft auftreten, wenn es um eine Bewilligung geht für die Schule, ehm, dann kommen die natürlich vorbei. Die kommen jetzt auch sehr regelmässig vorbei und kontrollieren, dass es wirklich kein Waisenhaus mehr ist. Da muss man der Regierung schon immer wieder Rechenschaft ablegen über das was man macht. Die ganzen Bewilligungen fürs NGO, wenn man die erneuern möchte, das ist jeweils ein rechter Aufwand, wo man auf diverse Ämter muss. Dann die Aufenthaltsbewilligungen vom Projektleiterpaar, dort musst du auch wieder hin und der Regierung erklären, was du eigentlich da genau machst. Der Lokalbevölkerung gegenüber, es gibt Gemeindeversammlungen mit diesen LCs.» (Z. 332-338)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die lokalen Behörden machen Kontrollen und fordern Rechenschaft - Die Bevölkerung wird an Gemeindeversammlungen von den Local Coordinators informiert
	Transparenz im Geberland	mb	<p>«Grundsätzlich sind wir als Organisation mit Bundesgeldern sowieso verpflichtet, die Buchlegung nach gewissen Standards zu machen. Diese Berichte veröffentlichen wir alle im Internet. Es ist aber halt nicht wirklich das, was den Einzelspender interessiert» (Z. 199-201)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Im Geberland verläuft die Berichterstattung nach offiziellen Standards

		fe	<p>«Das heisst, wir haben am Schluss gewusst, wieviel das Projekt gekostet hat. Und, wir haben das auch schriftlich, also ausgewiesen...Den Individualspendern ist es wichtig, dass wir Vertrauen schaffen kann. Das haben wir gemacht über eine viermal erscheinende Publikation, wo wir zeigen, was wir machen. Da haben wir die Homepage, wir haben auch Spendertreffen gemacht jährlich und sie haben auch die Möglichkeit gehabt, wenn sie grössere Beträge spenden wollten, dass sie Projektbeschriebe und Projektreportings erhalten haben, wo sie reinschauen konnten...Also insofern würde ich jetzt mal sagen, mit dieser Entwicklung, welche ich in diesen 20 Jahren erlebt habe vom QS, Qualitätsmanagement, dass man das Reporting hat, das hilft heute natürlich, um auch auf der Spendenseite die nötigen Antworten geben zu können.» (Z. 313-333)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenüber den Individualspendern gilt es Vertrauen zu schaffen - Über eine viermal jährlich erscheinende Publikation, die Website und Spendertreffen wird versucht, Transparenz zu schaffen - Grossspender können darüber hinaus auch vertieften Einblick in die Projekte erhalten - Die Reportings liefern wichtige Informationen
		dw	<p>«Unser Part ist es dann eigentlich, den Geldgebern in der Schweiz Rechenschaft abzulegen. Dadurch müssen wir relativ nahe bei den Projekten sein. Was machen sie und wie wird das Geld eingesetzt. Das ist ein bisschen unsere Pflicht.» (Z. 120-122)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Durch die Nähe zu den Projekten versucht man den Gebern in der Schweiz Rechenschaft abzulegen

		le	<p>«Auch in der Schweiz kommt es darauf an, was hast du für unterschiedliche Leute, welche du mit Informationen versorgen musst. Eine Stiftung, die dir Geld gibt, die brauch dann vielleicht einen Projektbericht. Jemand, welcher bei uns im Restaurant Hahnenwasser trinkt, dem reicht vielleicht eine Postkarte mit drei Facts. Deshalb auch dort wieder sehr angepasst. Ich finde, es muss vor allem gelebt sein, es muss ehrlich gelebt sein, dein Reporting. Ich habe so viele Berichte gelesen, wirklich Sven, das kannst du dir nicht vorstellen, wie viele Berichte umhergehen in dieser Welt. 50,- 60-, 160-seitige Berichte und du stehst eine halbe Stunde aufs Feld und du weisst, die Hälfte davon ist ein Scheiss. Aber es ist mit der Methode XY gemacht worden, wo damals schon 2012 irgendein Professor gesagt, dass man genau so die Evaluation am besten macht...Ja, keep it simple, gerade bei einem solchen Verein, simpel, simpel, aber direkt und ehrlich. Auch sagen, wenn etwas noch eine Verbesserung braucht. Ich habe dort immer so einen Spruch. Du gehst in die Migros und kaufst ein Shampoo, ein Shampoo, welches du schon seit zehn Jahren kaufst. Und da steht vorne drauf, neue Rezeptur, noch besser. In der Entwicklungszusammenarbeit dürftest du das nie sagen, weil alle sagen ja immer, ich habe ja schon das Beste gemacht mit deinen Spenden. Aus meiner Sicht stimmt das nicht. Was eine Organisation vor zehn Jahren als richtig angeschaut hat, ist sehr wahrscheinlich heute nicht mehr das Richtige. Und dazu zu stehen, schau, vor zehn Jahren haben wir das gemacht, jetzt zehn Jahre später machen wir etwas anders und das richtig so. Weil wir können noch das und das und das erreichen. Und mit diesem Ansatz haben wir immer noch Probleme, und zwar diese fünf. Und diese fünf wollen wir in Zukunft wieder angehen.» (Z. 387-406)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Mass an Informationen variiert je nach Geldgeber stark - Das Reporting soll simpel, direkt und selbstkritisch sein
--	--	----	---	---

		ah	«Das eine sind die regelmässigen Vorstandssitzungen, welche etwa alle sechs Wochen im Vorfeld ein Bericht kommt von der Projektleitung, wo man dann an der Vorstandssitzung bespricht. Gerade wenn jetzt Fragen da sind mit grösseren Investitionen, dann spricht man darüber und kommuniziert danach wieder mit der Projektleitung. Das andere sind Newsletter an die Mitglieder oder die jährliche GV, wo natürlich ein Instrument ist um die richtig grossen Sachen wie Jahresrechnung vorzutragen und dann darüber zu befinden.» (Z. 311-316)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Projektleitung informiert den Vorstand in der Schweiz über Projektberichte - Die Mitglieder werden über einen Newsletter und die Generalversammlung informiert
	Kommunikation	mb	«Der grösste Teil verläuft über Korrespondenz-Basis mit den Spendeorganisationen. Im Internet haben wir einfach Projektlisten von allen Projekten, aber ohne Abrechnung. Auf Social Media machen wir diesbezüglich gar nichts.» (Z. 211-213)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommunikation verläuft direkt mit den Spendenden, welche kaum zugänglich sind für die Öffentlichkeit
		as	«SP: Okay, Dankeschön. Und wie kommunizieren Sie, Sie haben jetzt die Reports angesprochen, wie kommunizieren Sie eigentlich auch mit der Öffentlichkeit und den Spendenden. Nutzen Sie dabei auch noch weitere Kommunikationskanäle? AS: Puh, ziemlich viele, wir haben Newsletter für unsere Spender und Unterstützer, wir haben machen sonstige Öffentlichkeitsarbeit und wenn wir gezielte, was zu grösseren Institutionen Rückfinanzierung kriegen und dann werden denen direkte Projektreports zugestellt. SP: Und Social Media, nutzen Sie das auch? AS: Genau, aber wie soll ich sagen, ist nicht so effektiv. Also wir nutzen diesen Kanal schon, um Jüngere zu erreichen. Die Jüngeren spenden eigentlich noch gar nicht, sondern da geht es mehr darum, das Interesse zu wecken...Aber das ist sicher noch nicht unser Hauptkanal.» (Z. 122-132)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommunikation mit erfolgt im Wesentlichen über Reportings - Es wird eine breite Palette an Kommunikationskanälen verwendet - Social Media hat eine untergeordnete Rolle

		dw	<p>«In der Schweiz haben wir einen Jahresbericht, den wir jährlich rausgeben und dann haben wir eine Homepage, wir sind sehr konservativ in der Kommunikation und dann haben wir verschiedene Spenderprodukt und dann läuft vieles über persönliche Beziehungen. Von unseren Spendern würde ich sagen haben 80% eine persönliche Beziehung zu den St. Anna Schwestern.» (Z. 308-311)</p> <p>«Wir sind nicht auf Facebook, wir sind nicht auf Instagram, wir haben kein Twitter-Account. Wir haben ein E-Mail Newsletter, den wir ganz gezielt einsetzen.» (Z. 318-320)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommunikation läuft über einen Jahresbericht, eine Webseite und einen E-Mail Newsletter - Es werden keine Social-Media-Kanäle betrieben - Vieles läuft über persönliche Beziehungen zwischen Spendern und Partnern
		le	<p>«Wir haben einmal einen Film gemacht...Und sonst, wir sind natürlich auf verschiedenen Kanälen, Social Media, Newsletter. Wir haben ganz viele verschiedenen Druckmaterialien für unsere verschiedenen Partner. Es sind einerseits Informationssachen, aber auch Akquise Instrumente. Ja, wir haben eine ganze Palette von Kommunikationskanäle. Aber das kompletteste ist die Webpage und von dort wird es heruntergebrochen. Und dann je nach dem, konkret, ein Projektbericht ist dann ausführlicher für eine Stiftung oder einen grösseren Geldgeber, als er auf der Webpage präsentiert wird.» (Z. 419-426)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Internetseite bildet den komplettesten Kommunikationskanal - Zudem werden Newsletter und Social Media Aktivitäten verwendet - Projektberichte liefern die konkretesten Informationen
Finanzierung	Mittelherkunft	mb	<p>«...etwa 28% Deza, 10% weitere Institutionen, dann ein wichtiger Teil sind effektiv Privatspender, Gönner und sowieso. Auf der anderen Seite Pfarreien, sicher etwa 50% der Kirche. Also wir haben nur Gelder aus der Schweiz und von Liechtenstein.» (Z. 220-222)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sämtliche Mittel stammen aus der Schweiz und sind breit diversifiziert
		as	<p>«Aber ich glaube, wir hatten mal so 40% Privatleute und dann nochmals so ungefähr 40% Stiftungen und Firmen, so ungefähr, und 20% waren dann Public Institutions... Ja, ich glaube alle aus der Schweiz und aus Liechtenstein.» (Z. 136-140)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mittel stammen aus der Schweiz und aus Liechtenstein, hauptsächlich von Privaten, Stiftungen und Firmen

		fe	<p>«Zu 50% sind wir von der DEZA finanziert gewesen... Nachher die anderen Anteile mussten wir selber generieren. Da gibt es für mich so drei Ebenen, wo wir Geld generiert haben. Das sind einerseits Stiftungen, das sind Organisationen und Institutionen, wie beispielsweise die Kirche oder irgendein Unternehmen, wir haben weniger private, PPP gehabt, also privates Sponsoring gehabt, aber eigentlich wäre das auch möglich und dann sind es die Individualspenden, das ist bei uns relativ ein grosser Teil gewesen.» (Z. 315-323)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Mittel stammen aus der Schweiz - 50% kommen von der DEZA, der Rest von Individualspendern, Stiftungen, Kirchen und Unternehmen
		dw	<p>«Zu rund einem Drittel von institutionellen Spenderinnen und Spendern, das sind Stiftungen und Pfarreien. Dann von Kleinspendern bis Grossspendern, das ist auch ein Drittel. Der Rest von der St. Anna Stiftung selber. Also rund 700'000 Franken, die wir in Projekte geben. Aber unser Projektvolumen liegt bei über 8 Millionen. Wie geht das? Das ist, weil wir 780 Schwestern, welche gratis auf dem Projekt arbeiten. Wenn wir denen einen Lohn geben würden, wäre das Projektvolumen natürlich viel grösser.» (Z. 326-331)</p> <p>«... wir unterstützen Projekte mit den Mitteln aus der Schweiz, aber es gibt noch ganz viele andere Projekte der Schwestern, welche nicht von der Schweiz aus finanziert werden... Sie haben noch andere Geber, sie haben auch ein Lokal-Fundraising.» (Z. 333-336)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mittel stammen aus der Schweiz - Je ein Drittel von institutionellen Spendern, privaten Spendern und aus eigenen Mitteln - Die Partnerorganisationen verfügen zudem über ein lokales Fundraising
		ah	<p>«SP: Gibt es eigentlich noch andere Spender für das Dorf? EZ: Ehm nein, was jetzt zum Beispiel ist ein Korbprojekt, wo man Frauen Arbeit gibt, im Sinne, dass sie Körbe produzieren und wir, also Njuba, diese abkaufen und wir sie danach in der Schweiz verkaufen.» (Z.181-185)</p> <p>«...der Verein in der Schweiz, mit der Aufgabe Spendengelder aufzutreiben für die Projekte vor Ort. Das andere ist der Verein Njuba Kinderhilfe Uganda, wo die Spendengelder empfängt, ...» (Z.305-306)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Finanzierung erfolgt über ein Fundraising in der Schweiz - Ein kleiner Teil wird über den Verkauf von Körben finanziert

Nachhaltigkeit	mb	«Bei Human Rights Policies Organisations, ist es quasi chancenlos. Hingegen, wenn sie eine Vermarktung haben, wir machen jetzt zum Beispiel viel so Spargruppen, wo die Leute selber sparen. Nach etwa sieben oder acht Jahren sind sie draussen und independent. Das Ziel ist der Begleitungsprozess, wie kann man transparent Geld sammeln, wie kann man miteinander beschliessen, wem geben wir einen Kredit mit welchen Rückzahlungsmodalitäten. Sie soweit zu bringen, dass sie so weit sind. Also das funktioniert.» (Z. 232-237)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Nachhaltigkeit der Finanzierung ist nur bei gewissen Projektarten über Spargruppen möglich. - Dabei gilt es den Begleitungsprozess zu betreuen
	as	«Verschiedene Standbeine und eine möglichst grosse Zahl von Unterstützern. Selbst wenn dieses Massengeschäft halt nicht extrem viel beiträgt summenmässig, die Anzahl Summe nicht gross ist, trägt es doch der Stabilität bei, damit man jetzt in dieser Krise» (Z. 142-144)	<ul style="list-style-type: none"> - Unter nachhaltiger Finanzierung wir eine breite Diversifizierung der Geber verstanden
	fe	«Die ist einfach sehr oft relativ schwierig zu machen über Cash. Das heisst, es ist in einem afrikanischen Dorf oft einfacher, Human Resources, also Arbeitszeit einzufordern zum Beispiel. Deshalb find ich diese Projekte schon noch sinnvoll, wo man sagen kann, okay, wir stellen euch zum Beispiel Baumaterial zur Verfügung. Wir finanzieren das, es braucht so und so viel, und die Tätigkeiten werden von euch umgesetzt. Es ist nicht die tiefste Ebene, aber die effizienteste... Eine zweite Möglichkeit ist es tatsächlich, in Gebieten, wo es schon etwas besser funktioniert, dass man wirklich auch versucht Geld zu generieren, sei es über ein Lotto. Im asiatischen Raum machen sie überall Lotto. Also über ein Volksfest, wo man wirklich auch versucht Geld zu generieren.» (Z. 344-353)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitbeteiligung ist einfacher über Arbeitsleistung als Finanzmittel zu leisten - In stabilen Gebieten kann zusätzlich über ein Lotto versucht werden, Geld zu generieren

		dw	<p>«Ja, einfach ein fairer Kredit, damit wir dann weitere Leute unterstützen können. Das heisst nicht, dass wir die Spenden dann wieder zurückgezahlt werden, sondern das geht in einen Topf und dann unterstützen wir weitere Leute.» (Z. 230-232)</p> <p>«..., dass es wirklich ein Business, oder Business ist jetzt ein bisschen blöd gesagt, aber dass es irgendein Modell ist, wo Sinn macht. Wenn das Projekt eingereicht wird, dass man sagt, doch das kann funktionieren. Ich glaube, das ist sehr wichtig. Dass man den Bedarf am Anfang vom Projekt wirklich richtig abklärt und dann sieht, da gibt es ein grosser Bedarf und ein grosses Potential, dass es schlussendlich dann selbsttragend sein kann. Das passiert am Anfang des Projektes.» (Z. 342-346)</p> <p>«...wenn es unsere Schule braucht, dann muss es ja nicht unbedingt selbsttragend sein, weil dann ist es wirklich einfach eine Unterstützung. Dann kann man sagen, wir bilden so viele Leute aus, weil die hätten sonst keine Ausbildung.» (Z. 355-357)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ausschlaggeben für die Nachhaltigkeit sind Bedarf und Potential von einem Projekt - Geschäftsprojekte werden über zinslose Darlehen finanziert und müssen zurückbezahlt werden - Unterstützungsleistungen müssen hingegen nicht selbsttragend sein
--	--	----	---	--

		le	<p>«SP: Okay und euer Part des Mitfinanzierens?... LE: Fast immer nur Capital Expenditure, also fast immer nur die erste Investition in ein neues System. Es sei denn, das ist etwas neues, was wir jetzt versuchen, das ist aber auch noch nicht gross kommuniziert oder so, dass wir ein neues Management aufbauen in einem gewissen Gebiet und dort gesagt haben, die Löhne für die ersten vier Monate deckt Wasser für Wasser fürs das neue Team. Und nachher muss es eigentlich selbsttragend sein. SP: Und eben, die Capital Cost müssen auch nicht zurückbezahlt werden? LE: Nein, das ist wirklich eine Donation...Aber was jetzt auch etwas ist, wo wir seit Jahren dran sind, wo immer mehr funktioniert, wir sagen dem Match Funding. Dass sozusagen unsere Partner auch finanzielle Mittel reingeben müssen. Sprich, wir sagen zum Beispiel, das sind jetzt Bedingungen, die wir stellen, wir geben kein Geld mehr, wenn ihr nicht auch Geld oder Sacheinlagen gebt. Ehm, das sind in gewissen Projekten hunderttausend Dollar, welche von unseren Partnern, zum Beispiel von lokalen Wasserversorgern reingegeben werden, in Form von Arbeit, welche ihre Mitarbeitenden leisten, in Form von Materialien, welche sie zur Verfügung stellen und langfristig wollen wir auch wirklich Geldströme. Dort unterstützen wir sie dann auch wieder mit Business Modellen, sprich, dass wir sagen, wir gehen in ein neues Gebiet, wir setzen Investment Accounts auf. Im neuen Gebiet, ein gewisser Prozentsatz wird immer zurückbehalten und aus dem Investment Account kann man dann in neue Gebiete investieren. Da sind wir an Ideen dran, du gibst ein Dollar und wir geben zwei. Da geht es auch darum, Anreizsystem zu setzen, damit unsere Partner beginnen eigene Gelder zu generieren, plus auch Rückstellungen machen für Investitionen in den ärmsten Gebieten. (Z.249-273)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es waren fast ausschliesslich Investitionskosten gesponsert, nur selten operative Kosten - Das System muss anschliessend selbsttragend sein und es müssen Rückstellungen finanziert werden können - Die Investitionskosten werden immer häufiger von der Partnerorganisation mitfinanziert, durch Geld-, Sacheinlagen oder Arbeitsleistung - Diese Mitfinanzierung wird durch Anreizsysteme gefördert
--	--	----	--	--

		ez	<p>«SP: Wie seht ihr das auch im Kontext, dass das Ganze nachhaltig bleibt? Sind so Gedanken auch schon einmal angestossen worden? Oder was wäre, wenn jetzt kein Geld mehr fließen würde, von heute auf morgen? ... EZ: Ist immer wieder eine Frage. Was das Projektleiterpaar angeht, dort wissen wir einfach wie, dass es im Moment noch nicht so ist, dass sie aufhören möchten. Dann würde man das wie zu besprechen beginnen, wie macht man das jetzt. Ansonsten ist es so, dass wir eigentlich mit Mittel auf der Seite haben, damit man ein Jahr überbrücken könnte, wenn gar keine Spender mehr kommen würden. Und dass es dann sehr wahrscheinlich dann ein flexibles Anpassen wäre an die Situation. Dass Projekte und Dienstleistungen, welche jetzt vorhanden wären, angepasst würden, an die neuen Spender oder Gelder, die zur Verfügung sind. Und sonst ist es einfach extrem, ehm, schon schwierig, von den Geldern her, vom Staat, ehm, dass es dann einfach mit Bedingungen verbunden wäre, die man nicht will.» (Z. 160-177)</p> <p>«Das ist ein ganz anderes Denken, das ist ein in den Tag hineindenken. Und nicht wir, welche in die Dritte Säule investieren.» (Z. 248-249)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Nachhaltigkeit ist in Frage zu stellen, weil die Entwicklungszusammenarbeit stark vom Engagement des Projektleiterpaars und der Gelder aus der Schweiz abhängen - Der Verein ist gegenüber von Spendenausfällen für ein Jahr abgesichert - Die staatliche Finanzierung ist an Bedingungen geknüpft - Die lokale Bevölkerung verfolgt in ihrer Planung einen kurzfristigen Horizont
	Bürger-Staats- Beziehung	mb	<p>«Das ist natürlich wieder ein Grundsatzproblem, das ist klar. Viele dieser Staaten im Süden, sind nach wie vor von irgendwelchen halbkorrupten Regimes regiert. Natürlich ist es schon ein Risiko, wenn man quasi diese Supportfinanzierungen macht, am Staat vorbei, setzt man sich politisch einem Risiko aus, dass die ihn verjagen könnten...» (Z. 251-256)</p> <p>«Das finde ich auch, das ist wieder sehr ein guter Punkt. Wir schauen darauf, dass wir mit der Gemeindebehörden pflegen, dass die das gut finden, dass die das unterstützen und dass die das als komplementär anschauen.» (Z. 266-268)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zusammenarbeit mit Südstaaten ist aus Korruptionsgründen oft nicht möglich. NPOs sind die bessere Wahl. - Dennoch sollte das eigene Vorgehen mit den öffentlichen Behörden abgesprochen sein und sollen auf komplementärer Basis erfolgen.

		as	<p>«Ja, ehm, das ist halt die Situation. Man kann auch sagen, das ist die Aufgabe des Staates. Ich glaube, was man versuchen kann ist, wenn es dort, das wäre die Idealsituation, wenn es dort interessierte, engagierte Lokalbehörden gibt, dass man versucht, die von Anfang an miteinzubeziehen. Manchmal ist man in der glücklichen Situation, dass die ganz dankbar sind, weil sie etwas machen wollen, und durch diese externe Finanzierung ein paar Ressourcen dafür haben, damit sie sich mit in die Sonne stellen können, um es mal so zu sagen.» (Z. 220-226)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das Staatsversagen wird als unveränderbare Gegebenheit betrachtet - Idealerweise zieht man die Lokalbehörden mit ein
--	--	----	---	---

		fe	<p>«Ja, also das ist eine riesige Diskussion und die Diskussion ist tatsächlich berechtigt... Es gibt Staaten, wo eigentlich das Wohl der Leute vernachlässigen und dann NGOs daraus entstehen. Anders gesagt, wenn in einem Gebiet die Gesundheitsversorgung nicht funktioniert, dann gibt es vielleicht irgendwann eine Bürgerorganisation, welche versucht, das zu lösen. Daraus entsteht dann vielleicht irgendwann ein NGO und macht dann das.» (Z. 369-375)</p> <p>«Das zweite ist, dass es auch Länder gibt, wo ich heute sagen würde, die haben sich völlig auf eine NGO-Politik eingestellt... Und in den Philippinen hat man relativ ein schwacher Staat, dann kamen ganz viele NGOs rein, auch ganz viele aus Amerika. Inzwischen ist es so, dass ein Mitarbeiter einer NGO massiv besser verdient als ein Staatsangestellter.» (Z. 379-387)</p> <p>«...Er hat gefordert, dass die Bücher kommen, dass die Schulmöbel können und er hat mir mal gesagt, weisst du, wenn du begonnen hättest Schulbücher zu finanzieren, das wäre für mich über das Beziehungsnetz Schweiz ja relativ einfach gewesen, dann würde der Staat heute noch keine Schulbücher liefern. Mit anderen Worten, es braucht auch einen gewissen Druck auf einen Staat, dass er da etwas tut... Die Kirche in der Schweiz war auch einmal eine NGO und das Verhältnis von Kirche und Staat hat man in der Schweiz erst geklärt, wo der Staat stärker geworden ist. Und heute gibt es ganz, ganz viele staatliche Aufgaben, zum Beispiel Schulen, wenn man schaut, wie viele Schulen ursprünglich über die Kirche gegründet wurden und heute selbstverständlich öffentlich sind. Das sind Entwicklungen, die wir auch haben.» (Z. 395-405)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Staaten das Wohl seiner Bevölkerung vernachlässigen, formieren sich aus Bürgerorganisationen langfristig NPOs, welche sich um staatliche Aufgaben kümmern - Die hohen Verdienstmöglichkeiten bei NPOs machen staatliche Jobs unattraktiv - Bevor NPOs aktiv werden, sollen staatliche Pflichten eingefordert werden - Das Verhältnis zwischen Staat und NPOs wird womöglich erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Entwicklung geklärt werden
--	--	----	---	--

		dw	<p>«...Eine Schule baut man, weil man sieht, der Staat macht nichts und keine andere private Organisation macht etwas... Aber vielfach werden Schulen gebaut und nebenan gibt es eine staatliche Schule. Und dann wird es dann schwierig, dass man sich rechtfertigen kann, ein Gebäude aufgebaut zu haben für mehrere Hunderttausend Franken und nebenan gibt es eine staatliche Schule... Aber was jetzt in Indien passiert, und in Tansania nach und nach auch kommen wird, habe ich das Gefühl, in den nächsten 20 Jahren oder 15 Jahren, dass der Staat anfängt Verantwortung zu übernehmen im Bildungsbereich oder im Gesundheitsbereich. Das ist in der Schweiz ja eigentlich nicht anders abgelaufen...Infrastruktur ist extrem schäbig in öffentlichen Schulen. Und das Bildungslevel oder -Niveau von den Lehrerinnen und Lehrern ist auch sehr tief, oder. Dadurch können wir uns rechtfertigen, dass es uns trotzdem braucht... Aber ich sage, es ist nur solange gerechtfertigt, solange es keine andere Alternative gibt, ansonsten kann es auch eine staatliche Schule machen.... Seit rund zehn Jahren kommen die staatlichen Schulen jetzt auch in denen Gebieten auf, wo es vorher keine staatlichen Schulen gab. Da geht es natürlich ganz fest darum, dass sich der Politiker profilieren kann» (Z. 352-389)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Organisation wird erst aktiv, wenn Staat und Markt nichts unternehmen - Gerade im Bildungsbereich ist der Staat trotz NPO-Massnahmen aktiv geworden - In der Schweiz wurden NPOs im Bildungsbereich ebenfalls vom Staat abgelöst - Daher wird keine hemmende Wirkung vermutet
--	--	----	--	--

		<p>le</p> <p>«Absolut, ist ein guter Punkt. Man könnte es auch umdrehen. Man könnte auch sagen, weshalb braucht es überhaupt private Mittel für eine öffentliche Wasserversorgung? Weshalb kommt dann nicht einfach der Staat dafür auf? Das sind gute Sachen, das sind auch Fragen, mit denen wir uns immer wieder auseinandersetzen. Ich glaube, um deine Frage zu beantworten, dort versuchen wir uns sehr fest in den Hintergrund zu nehmen oder als Supporter des Staates aufzutreten, weniger der Bürger. Der Staat ermöglicht den Bürger Wasserzugang, weil sie es geschafft haben Wasser für Wasser zu überzeugen, sie zu unterstützen. Sozusagen, der ganze Fame ist beim Staat. Das ist manchmal ein bisschen nervig, weil der Staat ist offensichtlich nicht immer sehr leistungsfähig oder leistungsfähig ist das falsche Wort, nicht immer gewillt, die beste Leistung zu erbringen. Und zum Teil auch offensichtlich ein bisschen korrupt. Aber unsere Institutionen, mit denen wir arbeiten, denen vertrauen wir mega. Es ist zum Teil auch ein bisschen ein Game. Ich kann dir ein Beispiel geben. Wir haben ein Launch eines neuen Projektes, unsere Partner sind dort und haben einen Speech, der Minister für Wasser hat einen Speech, ich habe einen Speech. Und dann geht es eigentlich darum, dass alle sagen, das Ministerium für Wasser, ihr seid die Grössten, dass ihr das ermöglicht, danke vielmals. Und dort bin ich dann auch manchmal ein bisschen kritisch gegenüber dem Ministerium, um zu sagen, hey, da muss noch einiges gemacht werden und es liegt nicht nur an uns, diese Gelder zu bringen. Auch der Staat muss noch mehr Gelder zur Verfügung stellen. Wir sind natürlich bereit euch weiter zu unterstützen, aber sozusagen auch die Forderung ein bisschen aufzubauen, wir brauchen auch euer Geld und euer Commitment. Das ist gegenüber dem Bürger versuchen wir uns recht zurückzunehmen. Es ist auch nicht so, wenn wir durch ein Quartier laufen, irgendjemand uns würde zuklatschen und sagen yeah...an den Wasserstellen selber, an den Wasserkiosken, wo dann die drei Logos, das Logo des Wasserversorgers, das Logo unserem lokalen Partner WSAP und das Logo von Wasser für Wasser, sozusagen vom Geldgeber. Aber es gibt nie etwas, wo nur unser Logo zum Beispiel drauf ist. Es ist immer in Kombination mit dem Wasserversorger, also der staatlichen Stelle...» (Z. 435-460)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Man nimmt sich stark in den Hintergrund und überlässt absichtlich dem Staat den Ruhm - Man vertritt anwaltschaftlich die Forderungen der Bevölkerung - Man tritt nur immer in Kombination mit der Partnerorganisation und/oder dem Staat auf
--	--	--	--

Mitverantwortung im Partnerland	mb	«Verantwortlich, eigentlich die lokale Organisation. Man muss diese so befähigen, dass man in Buchhaltung und so weiter investiert.» (Z. 276-277)	- Die Partnerorganisation ist in erster Linie für die Mittelsicherung verantwortlich
	as	«Die ist immer dabei... Jetzt nicht, dass wir sagen, wir bauen dort ein Brunnen und da soll dann eine Eigenleistung dazu gebraucht werden. Das macht sicher Sinn, aber von der Art Projekte haben wir halt relativ wenig.» (Z. 150-160)	- Die Mitverantwortung im Umfang einer Eigenleistung wird als sinnvoll erachtet
	fe	«Ja, also ich glaube tatsächlich, dass es kontraproduktiv wäre, wenn Geld einfach so reinfließt, also wenn es einfach irgendwo vorhanden ist. Es braucht sicher eine Mitbeteiligung der lokalen Bevölkerung.» (Z. 342-344)	- Eine Mitbeteiligung der Lokalbevölkerung ist essenziell
	dw	«Bei uns jetzt zum Beispiel, im Gesundheitsbereich, können wir nicht von den Leistungsempfängern verlangen, dass sie uns da irgendetwas mitbeitragen, weil die Leute, die leben auf dem Existenzminimum. Im Bildungsbereich ähnlich, dort geht es vor allem darum, ... die Ausbildung dann dazu führen kann, dass die Lebensgrundlage verbessert wird... Wenn es aber dazu geht, irgendwie in den Small Scale Businesses, und dort habe ich ganz fest das Gefühl, dass sie etwas dazu beitragen müssen, dass sie ein zinsfreies Darlehen erhalten oder was auch immer. Und dort müssen sie natürlich etwas dazu beitragen, dass sie mit einer geschickten Business-Idee kommen und das müssen sie zurückzahlen. Wieso sollte man gratis etwas erhalten, wenn man etwas erarbeiten will. Dort habe ich schon das Gefühl, dass sie miteinbezogen werden müssen und dort müssen sie rechtfertigen, weshalb man sie unterstützen und nicht jemand anderes.» (Z. 428-441)	- Im Gesundheits- und Bildungsbereich können keine Gegenleistungen erwartet werden - Geschäftsideen müssen gerechtfertigt werden und werden über zinsfreie Darlehen finanziert

	Einkommensschaffende Aktivitäten	mb	«Ich glaube auch, die Vermarktung hängt von einer anständigen Marktpotentialanalyse ab... was möglich ist oder riesige Verschuldung. Dass sicher niemand irgendetwas anbauen geht, was niemand kauft. Oder was sehr abhängig ist von Weltmarktpreisen, welche stark schwanken. Und auch, dass man nicht nur etwas anbaut, falls es Schwierigkeiten bei der Ernte gibt.» (Z. 238-243)	- Einkommensschaffende Aktivitäten müssen aufgrund einer Marktpotentialanalyse eruiert werden.
		as	«Jetzt kann man aber auch Projekte zum Beispiel Mango geben Schutz gegen Fruchtfliegen. Wenn die Fruchtfliegen da sind, fallen die Mangos vom Baum, werden matschig und kann nicht mehr mit ihnen angefangen werden, die können nicht mehr exportiert werden. Und wenn man es da schafft, diese Fruchtfliegen auf eine bestimmte Schadschwelle zu senken mit den Massnahmen, trägt das zur Versorgung der Bevölkerung bei und es ist ein wertvolles Produkt, dass auf regionalen, aber auch internationalen Märkten zum Zoll verkauft werden kann.» (Z. 165-170)	- Schädlinge wie Fruchtfliegen können den Absatz von landwirtschaftlichen Markterzeugnissen behindern

		fe	<p>«...Es gibt ganz viele Projekte, wo das zum Teil auch gelungen ist, indem dass man zum Beispiel Sachen hergestellt hat, die man verkaufen konnte. Indem man mit Viehzucht angefangen hat, Schweinezucht, Hühnerzucht, was auch immer. Ich finde, man muss eigentlich aus den Ressourcen, die ein Dorf hat, aus diesen Ressourcen versuchen Verkaufsmöglichkeiten zu schaffen. Das hat zwei Nachteile. Das eine ist, wenn etwas gut läuft, dann wird es der Nachbar oder der Andere ganz bald auch machen...Man verdrängt sich dann wieder. Das ist mal ein Problem. Und das andere ist die Kaufkraft. Wir hatten einige Projekte gehabt, ich nehme jetzt Bolivien als Beispiel, ein bisschen länger zurück, wo super gelaufen sind, wirklich, die haben jetzt ein super Erfolg. Dann ist irgendeine Geldentwertung, eine Krise gekommen, dann ist einfach die Kaufkraft nicht mehr da, dass sich die Leute das nicht mehr leisten können... Aber grundsätzlich ist der Ansatz gut, dass man sagt, man versucht da etwas aufzubauen, wo die Leute etwas produzieren können, wo sie damit sich einen Verdienst erwerben können. Das finde ich gut. Die Leute lernen dabei auch etwas und dieses Lernen geht nicht mehr verloren.» (Z. 418-438)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund der vorhandenen Ressourcen sollen Verkaufsmöglichkeiten geschaffen werden - Beispielsweise über Vieh-, Schweine oder Hühnerzucht - Bei erfolgreichen Verkaufsprodukten stellt sich rasch ein Konkurrenzkampf ein - Krisenbedingte Kaufkraftverluste können Verkaufsaktivitäten hemmen
--	--	----	---	---

		dw	<p>«Wir haben die Selbsthilfegruppen, also Frauengruppen... Das funktioniert so, dass wir Frauen in Gruppen zusammenbringen, so Zehner- bis Fünfzehner-Gruppen, und die Frauen treffen sich wöchentlich und besprechen Probleme oder Ideen. Und gleichzeitig sparen sie gemeinsam... Und in diesen Gruppen werden kann wirklich auch Business-Ideen besprochen, oder dann wird irgendwie gesagt, diese Person braucht ein Haus oder da brauchen wir Landwirtschafts-Projekte. Das kommt von ihnen aus, dass sie dann kommen und sagen, wir wollen Landwirtschafts-Projekte machen.» (Z. 449-458)</p> <p>«So wie ich Sie verstehe, geht es mehr um Small Scale Businesses. Wir haben auch solche Projekte. Und dort geht es wirklich darum, dass die Leute eine Businessidee zeigen und sagen, das ist unsere Idee und die wollen wir verwirklichen. Die Idee muss verheben, dann geht es nicht darum, oh du arme Person, das ist vielfach der Fehler, dass man mit Emotionen oder Mitleid arbeitet. Sondern es geht wirklich darum, wenn die Person selbständig werden und erfolgreich sein will, muss die Idee verheben.» (Z. 217-222)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selbsthilfegruppen (10-15 Personen) treffen sich wöchentlich und besprechen Probleme und Ideen - Projekte und Geschäftsideen werden gemeinsam besprochen und durch gemeinsames Sparen finanziert - Geschäftsideen werden nur unterstützt, wenn sie standhalten.
		le	<p>«Ich glaube nicht, dass eine Wirtschaftsförderung oder eine Integration vom lokalen Markt stattgefunden hat. Und wenn kein Geldkreation, ob das jetzt eine staatliche Subventionierung oder wirtschaftliche Aktivitäten, welche Geld generieren könnten, dann bleibt halt der finanzielle Geldstrom aus der Schweiz der einzige... Dar es Salaam ist Millionenstadt, wo es ganz viel reiche Leute gibt. Uns interessiert auch immer mehr die Einbindung der lokalen Oberschicht. Das wäre auch eine Möglichkeit, um an Geld zu kommen. (Z. 334-344)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Anstrengungen zur Wirtschaftsförderung müssen in den lokalen Markt integriert werden - Zudem kann man versuchen Gelder über den Staat oder die lokale Oberschicht zu erhalten
		ez	<p>«Einkommensstiftende Arbeit gäbe es sicher, das Problem ist, dass niemand da ist, der es kaufen kann. Das Ziel ist die Ausbildung von diesen Kindern, dass sie je nach dem einen Beruf lernen können...» (Z. 203-205)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Einkommensförderung wird durch eine tiefe Nachfrage verhindert

		ah	<p>«AH: Die Idee ist eigentlich schon, wenn man sieht, die Generation, welche jetzt für das Projekt arbeitet und die Generation, welche man jetzt ausbildet, indem man eben in die Grundbildung investiert, dass man dann dort ansetzen würde mit handwerklichen Weiterbildungen, oder. Weil wenn du plötzlich Strom hast, dann brauchst du Elektriker, wenn du plötzlich Wasser hast, brauchst du Sanitäre. Dass man halt mit solchen Ausbildungen oder Schreibern ausbilden kannst, dass man so eigentlich die Bevölkerung weiterbringen will... SP: Was mich jetzt noch interessiert, rein von diesen Kleinbauern und der Stadt, die ja in der Nähe ist wie ihr gesagt habt. Einfach allgemein, wie ist so der Anschluss an den Markt, der nächst grösseren Stadt, welche womöglich in der Entwicklung vielleicht schon ein, zwei Schritte voraus ist? AH: Ich denke, relativ gut. Also Kasubikamo gehört eigentlich mittlerweile auch zum Umkreis Buwama. Viele der Mitarbeiter wohnen dort, also die Integration ist da, es sind etwa 20 Minuten zum Laufen. Was so ein bisschen ein Thema ist, man ist zweieinhalb Stunden von Kampala weg. Es ist ein bisschen zu nahe bei Kampala, oder. Weil, die vielen Jungen, wenn du mit denen sprichst, die wollen einfach den Schritt auf Kampala machen, weil sie das Gefühl haben, sie finden dort ihr Glück.» (Z. 212-231)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die junge Generation wird auf den Berufen ausgebildet, welche in den kommenden Jahren vermutlich gefragt sein werden - Junge Leute versuchen ihr Glück in der Hauptstadt - Der Anschluss zur nächstgrösseren Stadt und dem Markt ist vorhanden
	Verantwortung der Finanzen	mb	<p>«Wenn die Zielgruppe jetzt unabhängig wird, dann entweder braucht es die Organisation gar nicht mehr, oder sie leisten technischen Support für den beispielsweise verbessertes Saatgut oder Beratung, dann können die Organisation seine Dienstleistung verkaufen, damit income generating überhaupt möglich wird.» (Z. 281-285)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Finanzanteile der begünstigten Selbsthilfegruppen soll aufgrund der erbrachten Dienstleistungen der Partnerorganisation sichergestellt werden

		fe	<p>«... Wenn du fragst, wer wäre dann verantwortlich, dann wäre es halt tatsächlich so, dass es dann die Community, die Community muss sich dann organisieren. Ich weiss nicht wie gut jetzt die Gemeinde organisiert ist, aber schlussendlich geht es tatsächlich darum, dass nachher die Community das auch weiterentwickelt, beziehungsweise die gemeinsame Verantwortung mitträgt. Wir haben ein super Beispiel gehabt in den Philippinen, der Anthropologe war. Der hat eigentlich bei ganz vielen Probleme immer wieder gesagt, bring it to the community. Das heisst, die haben dann so ein Instrument eingerichtet, wo es wirklich in Dorfrat gegeben hat, wo finanzielle Fragen, rechtliche Fragen, soziale Fragen miteinander angegangen ist. Das hat so für eine Dorfbildung eine wichtige Rolle gespielt.» (Z. 447-455)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalerweise bildet die Community im Partnerland einen Dorfrat - Ein solcher Dorfrat ist unter anderem für finanzielle Anliegen verantwortlich
		le	<p>«Das Ganze zusammenzutreiben war dann eigentlich WSAP dafür verantwortlich, die koordinieren dann eigentlich mit den verschiedenen Fundern und Lusaka Water, der Wasserversorger, ist dann der Implementierer.» (Z. 473-475)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Verantwortung liegt bei der Partnerorganisation, welche sich ebenfalls mit den staatlichen Behörden abspricht

Anhang 7: Fragebogen (blanko)

Survey for bachelor thesis

Subject: Further development of the association Mofu-Rothenburg (Switzerland)

Author: Sven Portmann, Lucerne, Switzerland

Personal details

First Name:

Last Name:

Gender: female male other

Age:

Profession:

Place, Date.....

a. Vision

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu?

.....
.....
.....

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....
.....
.....

3. How can the association Mofu-Rothenburg ideally support the village of Mofu on this way?

.....

.....
.....

b. Goals

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition?

.....
.....
.....

5. On which focal points should the association Mofu-Rothenburg concentrate?

.....
.....
.....

6. How should the achievement of the improvements be measured?

.....
.....
.....

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu-Rothenburg?

.....
.....
.....

8. What do you think of these projects?

.....
.....

.....
9. What possibilities do you see for creating transparency about the projects in the population?

.....
.....
.....

10. How is information spread in the village of Mofu?

.....
.....
.....

11. Which public places are often frequented in Mofu?

.....
.....
.....

d. Finance

12. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Anhang 8: Beantwortete Fragebogen

1. Robert Lishela

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza ROBERT.....

Last Name
Jina la mwisho LISHELA.....

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age :
Umri 46.....

Profession
Kazi: MKUHIMA.....

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe 17/04/2020.....

a. Vision (Dira)

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu ki lina ufugaji na uyuyu ndiyo maisha yanayo wataa kwa watu wa Mofu kuendelea maisha yao.

Translation: Agriculture, fishing and livestock production

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

Unadhani itachukua muda gani kufika hali uliyoitaja hapo juu?
Inaweza kuchukua wakati wa miaka
mivi kua kukua leno.

Translation: It can be up to 2 years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufika hali hiyo?

Mofu Rothenberg association inasaidia hapa
kwa kuwezesha na ushauri na watu mbalimbali
ili kukua malengo busika.

Translation: Supporting groups in reaching
their set goals.

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufika hali hiyo
ili kukua maboresho ingatambua kupata vito
vya watawala mbalimbali ili kukua malengo.

Translation: Provision of inputs in various
production fields.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Maeneo ambayo Mofu Rothenburg Association inayawekea mkazo ni Elimu, Kilimo, na Urug'aji

Translation: - Education
- Agriculture
- Livestock Keeping

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Mafanikio yapaangaliwa kwa kuvititua vikundi na mtu mmoja na maendeleo yaa kwa pamoja

Translation: - Doing followups of individual beneficiaries and groups to see if development has been achieved

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Habari za miradi inapatikana kwa ufatichaji wa pana kamati na kupitishwa na utendaji wa kazi

Translation: From the association committee and by seeing projects supported by the association

8. What do you think of these projects?

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

Jengazewe miunda ribuni uli utanisi wa kazi uwe bora zaidi.

Tranlation: More infrastructural support is needed in order to efficiently perform.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Uwazi upafakwa kwani huwezi kupendesha miradi bora watu husika kujua taratibu zozote.

Tranlation: Transparency is important because you cannot operate projects without the knowledge of the beneficiaries.

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

Habari husambazwa kwa kutoa na tangazo katika misikilini, mabansani na kutandika na tangazo rukeni.

Translation: By announcements in mosques, churches and stickers on notice boards.

11. Which public places are often frequented in Mofu?

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

Maeneo ambayo watu wa Mofu hupenda kukusanyika mara kwa mara ni makanispa misikilini na kwegeye shughuli za masiba na shughuli za maendeleo.

Translation: - churches
- Mosques
- Burial ceremonies
- Developmental works.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongeza kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

Tunaweza kuanzisha shughuli za kiongeza kipato kwa kuunda vikundi mbalimbali na kuwezesha kwa wakati.

Translation: Forming production groups and giving them capital.

2. Anna Mchantja

Anna
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza... ANNA MICHANTJA

Last Name
Jina la mwisho... MCHANJA

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age : 45

Umri..... 45

Profession Farmer

Kazi: MKULIMA

Place / Date 17/04/2020

Mahali unapoishi /Tarehe..... Mofu

a. Vision (Dira)

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu

.....

.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu

Kuwa na huduma za Afya

Kuwa na umeme na barabara nturi

Kuwa na vifua mbalimbali

Translation: Mofu village to have good health services
electricity, good roads and educational institutions

.....

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....

.....

Anna

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

Hii ni katika ya miaka 15-20

Translation: 15-20 years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Kufadhili Elimu, kama vile kuwaso mesha warafuzi wa sekondari na vyuo na kusaidia sukari katika shule za msingi

Translation: Supporting educational programs and provision of sugar for porridge in primary schools

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

Katika miundombinu

Elimu

Afya

Translation: - Improve infrastructure
- in Education systems
- in Health programs

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

Anna

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Elimu mbalimba mfano: ujasilimati
katika filsa unazowazunguulia
kilimo cha kisasa na vikundi mbalimba

Translation: - In Education fields
- Entrepreneurship in Agriculture
through farming groups.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

.....
.....
.....

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Kwa kuona ukuaji wa Kiuchumi
katika kazi masikini kama vile
kuwa na nyumba nzuri na kujikimu
kimaisha kwa ujumla.

Translation: When we see economic growth in
poor families for example building of good houses
and manage daily basic needs

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

.....
.....
.....

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Kwa kubadilika matangazo katika
maeneo mbalimba na kutangaza
makanisani na misidani.

Translation: - Seeing Postures
- Announcements in mosques and
churches

8. What do you think of these projects?

.....
.....
.....

Anna

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

miradi hiyo iendeleo ili kubo
resha maisha ya watu wa Mofu

Tranlation: Support from Rottenburg should
Continue to improve life standard in Mofu

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Uwazi upo kwa sababu watu
wote wa Mofu wanajua kama kuna
sulkan mashuleni wanafunzi wanapeleka
shule na vjuoni

Tranlation: Transparency is there because every
Mofu resident knows about what is
given by the association to groups and individuals,

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?
kwa matangazo ya maandishi na
matangazo ya sauti misikiti na
makaruisani

Translation: By written notices on boards
and announcements in mosques and
churches

11. Which public places are often frequented in Mofu?

Anna

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

Makani sari
misikiti
katika sherehe mbalimbali.

Translation: - Mosques
- Churches
- when there are feasts.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

Katika vikundi mbalimbali kama vile
vikundi vya kuwaka na kukopa
vikundi vya kilimo n.k.

Translation: Forming groups which participate in
agriculture activities but also starting
Micro-credit institutions where they can
get loans for capital development.

3. Said Msigala

SAID

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza..... SAID

Last Name
Jina la mwisho..... MSIGALA

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age :
Umri..... MAWA 58

Profession TEACHER
Kazi: MWAALIMU

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe..... ILENGA - MOFU..... 17/04/2020

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu

.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu .. MAISHA YA KIJAJIHI... KEMENYEMWE KUJASIKIWA MALI BADA YA KUPITA GLIMU YA SECONDARY AU VYUO.

Translation:..... SELF EMPLOYMENT after secondary and college education

.....

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....
.....

SAID

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

MIAKA MINANE - 2021 - 2028

Translation: Eight years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

KUWAPEZEA WAHUSIKA KUWAPAMESHA
KATIKA SHULE ZA SECONDARY NA VYUO NA KUTOA MITAJI
ZA FEDHA KIKI VIKUNDI LI WAZU WAWEZE KUZIALISTA MALI.

Translation: sponsoring students in learning institutions and providing some money to production groups in agriculture and livestock keeping

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

KUONGEZA BAJETI YA KUWAPAMESHA WANAFANZI HADI KUFIKIA
MAJAZI ICHU 150,000,000/= KWA MWAKA NA KUWEZESHA
VIKUNDI VINGI MALI PISA IZI WANWEZE KUWA WAJASIA
MALI NA KUJIASILI WOPYENG.

Translation: Increase educational budget to 150 million per year, and supporting groups in production activities until they become independent.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

SAD

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

MIRADI YA USAJILIAMALI ILI WATU WAWELE
KUSAJAJI WENYEWÉ KATIKA VIKUNDI

Translation: Support in self employed businesses.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

- KUNA WAKA MAFU WOTE NI WAJASALI THALI
- MABAZI BABA WAKU KATIKA WENYEWÉ
- JAMALI NI YA EFINIKA
- KUTOA WATU WOTE NISUVU NIWA TEGEMOZI

Translation: - When large part of the population is
successfully generating income.
- Good houses, good health services

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

- IMATANGAZO MUNDU NYUMBA ZA IBADA
- MABAZO MUNDU KUTA NA MUTI
- MIKUTANO YA HADHARA

Translation: - Announcements in churches and mosques
- Posters on walls and trees
- Public meeting

8. What do you think of these projects?

SAD

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

ILI MUJENGA NIQAAMU KILA MIRADI WA UZALISHAJI
MALLI UWE UNAREJESA ASILIMWA 20% YA UZALISHAJI
SI WAKE KUMNYE ASSOCIATION KILA MWAJALI
ASSOCIATION IVOYO MUMBAKA ZATO

Tranlation: - There should be a commitment of
beneficiaries on spending supported money. To
make this better they should return back 20% of
the money they were given at the start

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

KILA MIRADI WAHUSIWA WAUTOLEE TAARIFA
KILA GAADA YA MUMBAKA MATATA ILI KUWOKA
UWAZI LAIMU UWA SASA HAIFAYIKI HAYO.

Tranlation: The groups were supposed to give
feedback on performance of the projects every
three months. But this is not done so far.

10. How is information spread in the village of Mofu?

- WA TANGAZO MUNDUJE NYUMBA ZA IBADA
- MABANGO MUNDUJE KUTA ZA NYUMBA NA MJI
- MUKUJAND YA HADHARA

Habari husambaa katika kijiji cha Mofu?

Translation: in churches, mosques, public meeting

11. Which public places are often frequented in Mofu?

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

- KWENYE VIWANDA VYA MICHEZO
- KWENYE VITAB VYA USAFIRISHAJI (BASKETI NA BOKSI)
- KWENYE VIKUNDI MAJASILIA MALI
- KWENYE CLABA ZA VINYWAZI NA BURUDANI

Translation: - Sports grounds
- Bus stands
- in Bars and shops

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

- KWA NJIA YA UANZISHWAZI WA VIKUNDI VYA UZALISHAJI MALI (UJASILIA MALI)
- WATU KUONGEZA JUHUZI KATIKA KUFANYA KAZI HASA KTK KILIMO CHENYE TISA.

Translation: Sponsoring production groups.
- villagers should work hard in raising their output levels.

4. Frodius Ndewela

FRODIUS

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name FRODIUS
Jina la Kwanza.....

Last Name NDEWELA
Jina la mwisho.....

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age : 46 YRS
Umri.....

Profession HUSBANDMAN
Kazi:

Place / Date MOFU / 17/04/2020
Mahali unapoishi /Tarehe.....

**a. Vision
(Dira)**

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu
.....
NAFIKIRI MAISHA YA KWANZO CHA KATI
NDIYO YANAFAA KUMWEZESHA MIM KUATA
RISHIKI.

Translation: I think average living standard
is good to allow one to get his/her basic
needs.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

FRODIUS

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

ITACHUKUA MUDA MUDA MREFU KUFIKIA HALI HIYO.

Translation: It will take quite a long time to reach such a living standard I mentioned

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

KWA KUENDELEA KUOJA MSAABA kwa BAARHI YA VIKUNDA ILI BAADAYE VIWEZE KUITESHA BILA KUPATA MSAABA.

Translation: By supporting groups and families so that at the end of the day they become sustainable

b. Goals Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

- ELIMU ITOLEWE kwa JAMII kuhusu MASHA BORA
- KUPATIWA VIKUNDA mitali
- KUPATIWA MATUNZO YA KILIMO BORA kwa JAMII

Translation: - Provision of education on living standards - Provide capital inputs to groups for initializing projects - Educational programs on good farming practices.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

FRODIUS

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

- ELIMU

Translation: Education

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

- KWA UFAKILIASI KWA WATU AMBAZO TUME
WASATIMA ILI KUTIRIBITISHA KUWA KWELI
WANAWETA KUSITAJEMEA.

Translation: Making followups to people who have received our support to see if they have progressive development in their projects

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

- KUPIITA MIKUTANO
- KUPIITA MABANGO
- MAFANGAZO, MAKAWISANI AU MISIKIINI

Translation: - Through meetings
- Posters
- Announcements in Mosques and churches

8. What do you think of these projects?

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

FRODIUS

- NATIKURI IPRESHWE NI WEZE KUWA...
- FIKIA WANUFAIKA WENGTI ZAIKI
- IFANYIKE KULINGANA NA WAKATI; KWA MFIANO KILIMO.

Tranlation: - More support to allow large population benefiting from the projects.
- Projects should be implemented according to seasons

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

- NBIYO; KWA KUBANBIKWA KWA MAJINA YOTE HABITARANI KWA WAMAMBAO WAMEPATA MSAABA.

Tranlation: Yes! Names of beneficiaries and projects intended for them are announced openly.

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaa katika kijiji cha Mofu?

- KUPIITA VILABU VYA POMBE
- SEHEMU ZA MICHEZO
- KWENYE MATUKIO KAMA MISIBA.

Translation: - Sport areas
- During burial ceremonies
- In Bars

11. Which public places are often frequented in Mofu?

FRODIUS

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

- SEHEMU ZA MICHEZO
- KUANCALIA TAARIFA ZA HABARI (TV)

Translation: - Sport areas
- During TV news in clubs.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

- KUANZISHA VIKUNDO VYA KILIMO
- KUANZISHA VIKUNDO VYA AKIBA
- KUPATIWA JAMII hukopo.

Translation: - Establishment of Agriculture groups
- Saving groups
- Provision of loans

5. Gerhard Ngonyani

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name GERHARD
Jina la Kwanza.....

Last Name NGONYANI
Jina la mwisho.....

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age : 61
Umri.....

Profession Retired TEACHER
Kazi:

Place / Date MNGETA / 22/04/2020
Mahali unapoishi /Tarehe.....

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
Farming takes over 90% of economic activities in Mofu. So a desirable situation is to equip people of Mofu with modern skills in agriculture that will enhance good production of crops and livestock eventually getting enough food and extras for sale.
Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu

Translation:.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
A couple of years because the educational programs for skills development have not been good enough to reach large population.

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

Translation:

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Skills development will ideally be the right way towards building economic strength in families in Mofu. We are now establishing centres for training in various fields of life like, needlework, electrical wiring, bricklaying, fit and turn agriculture.

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Translation:

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

- Equip youths with skills
- Provision of capital and inputs
- Searching for markets where produce can be sold at good price
- Build up economic activities which are sustainable.

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

Translation:

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

- Youths - Because of unemployment crisis
- Women - Because they play key role in household care
- Agriculture - Because is the main source of income.
- Educational skills - To equip youths and women with modern techniques in Agriculture.

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

.....
.....
.....

Translation:.....
.....
.....

6. How should the achievement of the improvements be measured?
Definetly when we see changes in life style
of mofu people. I mean they get good and enough food,
good houses, good health care and education, savings,
minimal poor people and reduced unemployment.

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?
.....
.....

Translation:.....
.....
.....

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

- Informations sent to churches and Mosques
- Posters and stickers on walls and trees
- Seeing the projects sponsored by the association

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

.....
.....
.....

Translation:.....
.....
.....

8. What do you think of these projects?
- Many of them have positive impact to the Community
the best way is to make sure that at the end of
the support beneficiaries have capacity to go on and
sustain.

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

.....
.....
.....

Tranlation:.....

.....
.....

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Encouraging all those who have benefited from our support to extend knowled and information about our association to other communities

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

.....
.....
.....

Tranlation:.....

.....
.....

10. How is information spread in the village of Mofu?

It's a small village covering a small area so using churches, mosques, play grounds, social centres it's easy to inform people.

Habari husambaaaje katika kijiji cha Mofu?

.....
.....
.....

Translation:.....

.....
.....

11. Which public places are often frequented in Mofu?

- TV rooms
- Play grounds in the evening and weekends
- Bus stands

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

.....
.....
.....

Translation:.....
.....
.....

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

- First to identify the activities
- Second is to provide training on how to operate
- Third is to provide capital and inputs
- Finally is to do monitoring and supervision for good performance.

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

.....
.....
.....

Translation:.....
.....
.....

6. Sara Nyamnyamu

SARA
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza SARA.....

Last Name
Jina la mwisho NYAMNYAMU.....

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age : 41.....
Umri 41.....

Profession FARMER.....
Kazi MKUUHIMA.....

Place / Date 17/4/2020 IHENGA VILLAGE
Mahali unapoishi /Tarehe IHENGA.....

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu

Good life whereby one is able to get basic needs such as food, shelter clothes etc.

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu MAISHA MAZURI YA KIASIA AMBAYO NIU ANAWE ZA AKAPATA MAHITI MUHIMU, KWA MPANO CHAKULA MAWAZI MAVARI NAKI

Translation:.....
.....
.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

SARA

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

ITACHUKUA MUKATA 1-3

Translation: One to three years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

NYAWASAJIJA KWA KUWAPA MITAJI ZA KUKIMBEZESHA
KUPANJA MIRADI MBAWIMBALI YA KUKIWAMUA KIUCHUMI
NA KUTOA MSALDA KIKI NYANIA ZA ELIMU MFANO AM CHAKULA, USAFIRI, MAFYA
Translation: Giving capital which helps villagers
to establish various projects for economic
growth but also supporting educational fields

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

KUTOA ELIMU YA WASIRIMALI, AFYA, KUEHDELEA KUTOA MISA
ADA MBALIMBALI KWA WATU WENYE UHITAJI, USIMAMIZI MZU
RIKA MIBADI

Translation: Provision of entrepreneurship education,
and supporting people with needs but also
making close supervision on established projects.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

SARA

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

ELIMU, AFYA NA SHUGHURI MBAWIMBAI ZA UZALISHAJI
KAMA VIKI KILIMO, BISHARA MDOGOMBOGO

Translation: Education, health and Production
in Agriculture produces.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

TUNAWEZA KUPIMA KWA MAENDELEO YA MIRADI, MATAKACH
AHYA YANAYOPATIKANA KIJENYE MISAADA NA MAENDELEO YA WANAKUUI

Translation: Looking on progress made on Projects
and positive results of support offered to
villagers

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

NAPATA HABARI KUPITA MATANGAZO YATOLEWA NA
VIONGOZI NA MIKUTANO MBAWIMBAI INAYOENDESHA

Translation: Through announcements made on
meetings and when Leaders meet to discuss.

8. What do you think of these projects?

SARA

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

KUWEKA UTARAJIBU MZURI KA KIJENZI NI KUWA
UFANISI MZURI KTK MIRADI TOLEWA

Tranlation: there must be a good arrangement
in supervision to enable success in projects
offered to villagers.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

NDIYO

Tranlation: Yes

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

HABARI HUSAMBAA KUPIITA MATANGAZO YATOLEWA
TO NA VIONGOZI KUHUSU MIRADI MBALIMBALI

Translation: is spread through announcements
made on churches, posters in public areas.

11. Which public places are often frequented in Mofu?

SARA

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

MISSION, NGANYANGILA, IHENGA CENTER NA IKWIMBI

Translation: Mofu Mission, and in village centres established for doing business

How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

KUTOA EHMU YA WASIRI MAHI, MISAADA YA MIJAZI, VITE NDEA KAZI, KIK VIKUNDI MBALI MBALI KWENYE KUNJI

Translation: Educational support, Provision of Capital, and working tools to groups in the village

7. Moses Chiwalala

MOSES

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name MOSES

Jina la Kwanza..... ..

Last Name CHI WALALA

Jina la mwisho..... ..

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age : 32 years

Umri..... ..

Profession Teacher at Mofu Primary school

Kazi:

Place / Date MoFu Village / 16th April 2020

Mahali unapoishi /Tarehe..... ..

a. Vision (Dira)

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu.

desirable condition of Mofu is electricity, to have good infrastructure, good market as well as good conducive area at school, teachers are needed to support teaching and learning activities.

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu

.....

Translation: desirable condition of Mofu is electricity, good infrastructure, good market, as well as good conducive area at school, teachers are needed to support teaching and learning activities.

2. How long do you think it will take to reach that state?

only six month, this is because many areas need improvement only, example market, road, school teacher etc.

MOSES

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

Translation: Only six month, this is because many areas need improvement only, example market road, school, teacher etc.

3. How can the association Mofu-Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

actually Mofu-Rothenberg have good support to mofu village into different institutions especially school for sugar, and other areas they offer many things.

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Translation: actually mofu-rothenberg have good support to mofu village in different institutions especially school for sugar and other things in different areas.

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

The goal specific improvement to be achieved in mofu is electricity, conducive area at school and other institutions (school, market, road, support to farmers, etc.

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo?

Translation: Specific improvement to be achieved in mofu is electricity, conducive area at mofu and other institutions (school, market, road, support to farmers etc.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenberg concentrate? A focal point of mofu - Rothenberg concentrate at school and other institutions especially village which provide education to all people especially to those people who did not develop further study (or farm one - high education

MOSES

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Translation: focal point of Mofu-Rothenburg Co-actant at school, and other institutions especially College which provide education to all people, especially to those people who don't desire further study (eg. from form one up to higher education).

6. How should the achievement of the improvements be measured?
Achievement of the improvement can be measured by making Assessment which depends on the activities held down, checking site more times, and making evaluation about the activities.

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Translation: Achievement of the improvement can be measured by making assessment which depends on the activities, checking site more times and through making evaluation about the activities.

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu-Rothenburg?

You can get information about Mofu-Rothenburg by observation. Example they offer sugar to all primary schools, college. Also you can get information through reasoning and asking other people who are benefited from it.

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Translation: You can get information about Mofu-Rothenburg by observation of they offer sugar to all primary schools, college. Also you can get information through reasoning and asking other people who are benefited from it.

8. What do you think of these projects?
about the projects it is better to make more improvement and increase project by making survey and acquire areas which need support especially from the people, school, hospital, market and infrastructure at all.

MOSES

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

Tranlation: About the Project it is better to make more improvement and increase Project by making survey and a cause area which need support (especially from the people, school, hospital, market and infrastructure) at all.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Yes its better to make transparency about the Project. This will support and be easy to know the development of the activities to the people. Also people will know the weakness of the support and benefit of the supporter.

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Tranlation: Yes its better to make transparency about the Project. This will support and be easy to know the development of the activities to the people. Also people will know the weakness and benefit of the supporter.

10. How is information spread in the village of Mofu?

It depends on how the association offer people. Example at Mofu primary school after getting sugar we take a camera and gave the information to people. And this is the tradition of people of Mofu to spread information from place to another.

Habari husambaa je katika kijiji cha Mofu?

Tranlation: It depends on how the association offer people. Example at Mofu primary school after getting something from the association we take a camera and gave pupil information about supporters. And this is the tradition of people of Mofu to spread information from one place to another.

11. Which public places are often frequented in Mofu?
At school in Mofu, ward, theys, catho, religious and bars (CCM bar, mikumi bar, etc.)

MOSES

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

At schools in Mofu ward, thego Centre, Religious, and bars (cca bar, mikaa bar, and other areas

Translation:.....
.....
.....

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Through providing education to people about the aim and objective of the association through money especially farmers and organization Ample of infrastructure of Mofu village, built market and improve the

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

.....
.....
.....

Translation: Through provision of education to people about the aim and objective of the association, through money provide to the people especially farmers and village organization (Vikundi mbalimbali), built a market and improvement of infrastructure.

8. Gift Chota

GIFT

**SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)**

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza..... GIFT.....

Last Name
Jina la mwisho..... CHOTA.....

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age :
Umri..... 25.....

Profession Farmer
Kazi: MKULIMA.....

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe... MOFU (17/04/2020).....

**a. Vision
(Dira)**

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu
Maisha yanayafaa watu wa Mofu ni kupatiwa Mwindombini
Imara kwa maana ya Umeme bara bara, Huduma za Afya na Mascho.....

Translation: To have electrcity, good roads, health services and markets for products
.....
.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

GIFT

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?
Inaweza kuchukua muda takribani mwaka mmoja kwa
sababu vitu vingine vinalitaji kuboreshaji kama vile
barabara, Soko, Zahanati na Shule.

Translation: May be a year if roads, markets
schools and dispensaries are improved.

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Mofu Rothenberg Association inasaidia kijiji cha Mofu kwa sababu jamii ishie katika Mazingira Magumu kwa kuwapatia elimu ya kujitegemea katika kazi mbalimbali.

Translation: Supporting the community in skills development to allow them to be self-reliant.

b. Goals Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo
Aina ya maboresho ili yafikiwe Mofu ni
kuanzisha Vikundi na Vituo maalumu ili iwe rahisi kufikia kwa Wajamii waishio Mofu.

Translation: Forming groups for economic activities and centres for skills development

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

GIFT

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Maeneo Mahususi Mofu Rothenburg Association ni kwenye Vihundi, Mashule, Vyuu Vya Uhundi na kwenye jamii zenye Matatizo mbalimbali.

Translation: - Schools, colleges which offer skills training and groups which excel economically.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho kwa kufanya lathimini ya kazi iliyoanzishwa na Rothenburg Association na Interview mbalimbali.

Translation: By doing evaluation of the projects established, and interviewing people to know/hear what they say about the association movements.

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Tunapata habari kuhusu miradi inayopendeshwa na Mofu Rothenburg Association kwa kuangalia Misaada inayotolewa Mofu Rothenburg na Vihundi vilivyoundwa na Mofu Rothenburg.

Translation: - we can directly see projects supported by the association ie supported groups, students, poor people etc

8. What do you think of these projects?

GIFT

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

Mawazo yangu kuhusu miradi hiyo ni kutoa elimu kuhusu faida na matumizi ya Misaa da ya miradi inayotolewa na Mofu Rottenberg Association.

Translation: It's important to give education to beneficiaries on the benefit of proper use of support given by the association.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

.....
.....

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Ndizo naiona kwasababu inasaidia watu ku jua mambo yanayohusika na miradi inayotolewa na Mofu Rottenberg Association.

Translation: Yes! we see everything which is done by the association

10. How is information spread in the village of Mofu?

.....
.....

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

Habari husambazwa katika kijiji cha Mofu kwa kupitia viongozi na vikundi vilivyeanzi shwa na Mofu Rottenberg Association na ndiyo Wasimamiji wa miradi huo.

Translation: — leaders of the groups which are formed and supported play great role in spreading informations

11. Which public places are often frequented in Mofu?

.....
.....

GIFT

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

Maeneo ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara ni maeneo ya Makanisani, Mashuleni na kwenye mikutano mbalimbali ya kiji cha Mofu.

Translation: in churches, in schools and during village meetings.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

Shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu ni shughuli za uvuvi, shughuli za biashara ndogo ndogo, shughuli za kmgaji na kilimo.

Translation: By supporting farmers, fishermen and those who do small small businesses.

9. Ladislaus Gregory

LADISLAUS

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza LADISLAUS

Last Name
Jina la mwisho GREGORY

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age : 38
Umri.....

Profession
Kazi: MWALIMU

Place / Date 17/04/2020
Mahali unapoishi /Tarehe MOFU

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu KUJISUNGUHISHA NA KILIMO NA UFAO GASI
.....
.....

Translation: Agriculture and livestock Production
.....
.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

LADISLAUS

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

MAWA MIKA 3:

Translation:..... Three years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

- 1) Kuadhihi vikundi na kuvisimamia kwa umakini mkubwa ili kufikia lengo husika
- 2) Kutunga sheria kwa vikundi kama hakijafikia lengo

Translation:..... ① Supporting groups and supervising them to reach their targets

② To establish rules which help way forward and charge groups which does not reach targets

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

- 1) Kume na umari kwa kikundi kilichoshindwa kutakaleza lengo husika kugajani
- 2) Kume masharti watu wa uadhihi

Translation:..... ①

②

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

LADISLAUS

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

- 1) Kuahikisha mikopo ya Vikwadi manuhaha kama wakati ni ili zimezo kuhusiana kama mwingine
- 2) Kilimo na ufugaji vikimamaine kwa kazi.

Translation: ① To make sure that loans provided to groups are payed back to allow other groups support
 ② Agriculture and livestock activities should be supervised closely

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

- 1) Kuangalia mabadiliko katika maisha kama udegumu
- 2) Owezeko la kupata kina mahusiana
- 3) Kuwaga kuanzia sahihi ya kurejesha mikopo

Translation: ① Seeing changes in lifestyle of beneficiaries
 ② Increase in income of villagers
 ③ Loans are payed back on time

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

- 1) Inatufika kwa moja kama moja katika maeneo yetu ni... Sule za mwanzi kuanzi kwa mwanzi wa nyumba mwalimu Na sukari ya mwanzi

Translation: ① We get information directly from the association by incase we have a project to do say a house sugar for students etc

8. What do you think of these projects?

LADISLAUS

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

- 1) Miradi hiyo ni mizuri kwani husaidia kulimsha maisha ya mofu na kuimua elimu
- 2) Kudengeneza gji kwa vijana mfano ukundi

Tranlation: ① They are good Projects because they help to improve life standards and education.
② A source of employment to village people, youths in particular

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

.....
.....
.....

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

- 1) Kumezo kwa mitandao ya kijiji au kila mji jamaa imeze kucheandua na kumeza maad mahofaji wa mikopo na baadae maone kama makopidaji kamejanika au la!

Tranlation: There should be open village meetings to allow the community discuss about kinds of support and at the end of the day be informed about success of failures failures in loan repayments

10. How is information spread in the village of Mofu?

.....
.....
.....

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

- 1) Kwa kutoa maeneo madunguzo katika makanisa, Misikiti, Mitandao ya kijiji
- 2) Na kwa njia Mitandao

Translation: 1) Notices on churches, mosques notice boards
2) By using mobile networks

11. Which public places are often frequented in Mofu?

.....
.....
.....

LADISLAUS

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

- 1) Mikundani
- 2) Makani Sani
- 3) Misikiti

Translation: 1) During village meetings
2) In churches
3) In Mosques

12 d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

- 1) Kuunda vikundi na kusimamiwa
- 2) Kuongozwa kwa maeneo ya kilimo na uguzi
- 3) Kutoa elimu ili kila mtu aweze kufika.

Translation: ① Forming groups and supervising them
② Selected areas for Agriculture and livestock production
③ Provision of educational learning to villagers

10. Jeminus Kapama

JEMINUS SATA
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)
AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS
First Name JEMINUS
Jina la Kwanza.....
Last Name KAPAMA
Jina la mwisho.....
Gender Female Male
Jinsia Ke Me
Age : 44
Umri.....
Profession TEACHER
Kazi: MWALIMU
Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe... MOFU 16/04/2020

a. Vision (Dira)
1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....
Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu Maisha yanayafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu ni kuunda viwanda na kutoa msaada wa pamoja ili kuweza kuifanya Mofu iwe na maisha yabayo bora
Translation: Group work in production activities with the help from donors will help people of mofu to achieve better life
2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

JEMINIUS

SAA

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

Muda ninadhani kutika hali hiyo
matanenga ni wangu. Mwaala mmoja
hadhi. Mtoto kama walengwa wanyewe
watakuwa na ukunga kwa vile hinchotolewa

Translation: It will take 1-3 years if beneficiaries
commit themselves to proper use of the support
they receive.

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

By offering people of Mofu with support based
on specific needs, enabling them to work in groups, get
skills, and use the knowledge to raise income.

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Mofu Rothenberg association kutika
hali hiyo imekuwa ikitoa miradi
mbalimbali kutika jamii kwa kuzingatia
Translation: kazi ya hali hiyo
vile shule viliundwa pamoja na
wazee waliokuwa

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

Maboresho ambayo hufikiwe ili kufikia hali
hiyo ni kazi mmoja miradi yote unayo
talenta kwa kutatua kwa uangalia viliundwa
vile ambavyo vimeaidiwa

Translation: supervising projects and all kinds of
support given to the people of Mofu to make
sure that they give positive results

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

JEMINIUS SAA

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Maeneo ambayo yanawekwa Mkazo ni pamoja na kushughulikia jamii Elimu.

Translation: Supporting the community in educational programs.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Mafanikio ya maboresho yanaweza kupimwa kwa mungu kwa kutazama mabadiliko katika maisha ya watu waliyokuwa wakulimwa.

Translation: To check out if support offered has really reached the targeted communities and changes in lifestyle is seen.

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Habari inapata kwa kutumia umu wa wakulimwa wa Mofu Rothenburg Association uliopo hapa katika Miji cha Mofu.

Translation: From members of the association.

8. What do you think of these projects?

JEMINIUS ~~SAB~~

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

Ninaomba miradi iwe endelevu
na itolewe kwa muda mrefu
kwa walengwa.

Tranlation: The projects should be sustainable
and be given at the right time.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Namna ninayafanana ni pamoja na
Umjuzi wenzetu kwa tanga mambo
yote kwa dhati. Kwa zaidi waki wanadawa
sada.

Tranlation: Is for the members of the association
to work closely with beneficiaries

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaa katika kijiji cha Mofu?
Habari husambaa kwa kupitika
wajumbe waliopo katika kijiji
ambao ni wawakilishi wa majuzi.

Tranlation: Members of the association play great
role in spreading information

11. Which public places are often frequented in Mofu?

JEMINIUS ~~SAD~~

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

Kwenye ibada Siku za Ijumaa na Jumapili
Kwenye Vihao vya Serikal za Kijiji
Pamoja na Kata

Translation: - During masses on Fridays and Sundays
- During village meetings

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

Kwa kuanzisha Vihundi mbali mbali
na kuwawezesha na kuji mamia
ili kuweza kujiongezea kipato.

Translation: By forming production groups giving them
support and supervising them to ensure income is
raised

11. Mariastela Lucian

MARIASTELA
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza MARIASTELA

Last Name
Jina la mwisho LUCIAN MUMANGE

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age :
Umri
30 YRS
30

Profession
Kazi:
POULTRY KEEPING
UFUGASI WA KUKU

Place / Date
Mahali unapoishi / Tarehe
17/4/2020
MOFU

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu

.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu NINGEPE
Ningependa kulengana na maungiro yetu.
MILIMO NA UFUGASI

Translation: I would like to have agriculture
production activities ie crop production and
livestock keeping

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....
.....
.....

MARIASTELA

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

Itachukua muda mrefu kulingana na Mazingira yetu ya mofu

Translation: It will take a long time because of the nature of our environment

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

Itatusaidia kwa njia ya vikundi kupiti kilimo na ufugaji

Translation: Supporting groups in crop and livestock production

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

Elimu ya kwa vikundi vyote na miundo mbina mbalimbali ili kubora sha zaadi

Translation: Provision of education to groups and improvement of infrastructure

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

MARIASTELA

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

Elimu, Kilimo, Ufugaji, Uvuvi na Masoko hivyo ni mifumo zote.

Translation: Education, agriculture, livestock keeping, fishing and searching markets for products

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

Tutaaminiwa kupitia vikundi kwani ni a ya kutembeleana vikundi kwa vikundi

Translation: Visiting beneficiaries to see if there are changes in their life style

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

Kupitia mitandao ya kijamii - Matangazo mbalimbali n.k

Translation: - Through social networks and Postures on notice boards

8. What do you think of these projects?

MARIA STELA

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

Nahitaji kuborotshwa au miondombwa
kwenye kilimo na ufugaji

Tranlation: There should be improvements
in infrastructure in agriculture and livestock
production

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

Kuwaacha mabango ya mtandao, kupitia vikao
au mikutano ya kijiji au watu kutembe
lea-katika mradi nupia mtandao yahi yami

Tranlation: Yes through village meetings, Postures
use of social networks and visiting beneficiaries

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?
Mawasiliano ya simi, mabango na -
mikutano ya kijiji n.k

Tranlation: through mobile phones and
village meetings

11. Which public places are often frequented in Mofu?

MARIATELA

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

Kwenye mkantano, Schemu za ibada
Mashuleni n.k

Translation: Village meetings, in schools and churches and Mosques.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

Kuwa na vuvanda, masoko, Pombejeo
na dhana za masoko n.k

Translation: - Establishment of small industries
- Searching markets for products
- Supply of inputs

12. Grace Masasi

GRACE

SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name **GRACE**
Jina la Kwanza **GRACE**

Last Name **MASASI**
Jina la mwisho **MASASI**

Gender Female Male
Jinsia Ke Me

Age : **22**
Umri **22**

Profession **student**
Kazi : **MWAWAFUNZI**

Place / Date
Mahali unapoishi / Tarehe **MOFU / 17/04/2020**

a. Vision (Dira)

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu

.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu **KWA MAISHA YA KILIMO, ELIMU NA UVI VI NA UFUGAJI WA MIFUGO. ITASALIA WATU WA MOFU KUJIKWAMUA KIUCHUMI NA MAISHA BORA**

Translation: **Agricultural activities, fishing will help people of Mofu to grow economically.**

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....
.....
.....

GRACE

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?
INAITAJI MUDA KIDOGO KATIKA KUKAMILISHA -
MAJUKUMU ILIKUWA FLIMU KWA WATU NA KWAKWA
WEZESHA AU KUWASAIKIA KUFIKIA MALENGO.

Translation: It will take time to reach that
desired standard. It is important for
people to get knowledge on how to meet
the targets.

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

KWANJIA YA VIKUNDI KUSAIKIA KAYA MASHAJI, KU-
WASAIKIA AU KUWAWAMESHA WANAFUNZI NA KUJENG-
EA WAZEE AU WALEMAU KATIKA KIJILI CHA MOFU.

Translation: - Supporting production groups,
poor families, students in higher learning
institutions, old people and disabled.

b. Goals Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo
VIKUNDI VINDOGEZWE KATIKA KILIMO NA HUFUATAJ
IWAUWAPewe FLIMU YAKUWAHA JINSI YA KUTUMIA
AKUMBO BORA NA PIA KATIKA FLIMU WATAJIKI MABORESHO.

Translation: - More production groups should be formed
- Provision of educational support on good agricul-
tural activities.
- Also improvement on education support

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

GRACE

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

KATIKA ELIMU, VIKUNDI, KILIMO, NA KUSALIA, WAZE E.NE WALEMAU NA KUSALIA VIJANA KATIKA USH. QWASI NA UMEME

Translation: - Educational support
- Production groups
- old people
- Disabled
- youths

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

KAMA KUTEMBELEA KATIKA VIKUNDI ILIKUWEZA KWA KIKUJWA KAMA MENDALEO YAMAFANYIKA NA KATIKA ELIMU PIA KAMA AA ZIMELIPWA LISI ZIKUSANYWE

Translation: Visiting beneficiaries to see if progress is made.

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

KUPIJIA VIKUO VIONGOZI WANAPO KAA KATIKA UI KAO: NA KUTOA TAARIFA KWA WAHUSIKA AU WANA VIKUNDI KATIKA MIRASI.

Translation: - Through meetings
- Direct information to beneficiaries

8. What do you think of these projects?

GRACE

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

MIRADI IBORESHWE KWASARARU UNASANI WANA
UCHI WA MOFU KATIKA KUJIKWAMUA KUCHUMI
NA WORA WA MANHA YA WATU WA MOFU.

Tranlation: Projects should be improved because
the people of Mofu benefit a lot especially
in economic growth and life standards

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

NDIYO KUWAUWAZI KATIKA MIRADI USUSANI
KWA WALEMAU MRADI UNAWASANI WAO KUWA
WAZI KUWAPA TAARIFA ZAO ZAKWENYE MANHA.

Tranlation: Yes!

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

MATANGAZO VASANI NA BARUA MAMWINGINE
ZINATUMIKA SIMU KUJULISHANA TAARIFA
MBALIMBALI USUSANI KATIKA MIRADI

Tranlation: - Posters, in churches, written letters
sometimes mobile phones.

11. Which public places are often frequented in Mofu?

GRACE

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

MAYANISANI MIKUTANONI NA SEEM YA MICHE
ZO, NAKWENYE MABAA

Translation: - In churches, meetings, sports areas
and in bars and shopping centres

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongeza kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

KUANZISHWA KWAVIKUOJI MBALIMBALI NA
KUAMASISHA WATU KUFANYA KAZI KWA BI
ANI ILI KUJIONGEZA KIPATO

Translation: - Establishment of production groups
and encouraging people to work hard in order
to get more income

13. Fredrick Msumuki

FREDERICK
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza..... **FREDRICK**

Last Name
Jina la mwisho..... **MSUMUKI**

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age: **29 YRS**
Umri..... **MIAKA 29**

Profession **FARMER**
Kazi: **MKULIMA**

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe..... **IHENGA - MOFU 17/04/2020**

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu **KILIMO NA UJASILIAMALI**

Translation:..... **AGRICULTURE AND ENTREPRENEURSHIP**

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

FREDERICK

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

..... MIEZI 6 HADI MWAKA 1.

Translation:..... Six months to one year

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

KUTOA MISAADA MBALIMBALI KWA WANAKIJILI CHA MOFU, MFAKO, KUWAWEZE SHA KIUCHUMI NA KIELIMU NA VIKUNDI MBALIMBALI.

Translation: To support villagers in mofu eg to give them economic support and educational programs for skills development.

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo
KUONGEZA BAJETI KWA WAHITAJI ILI WAWEZE KUFIKIA MALENGO YAO WANAYOHITAJI.

Translation: - To expand budget levels for beneficiaries with the intention of reaching their targets.

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

FREDRICK

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

ELIMU, KILIMO NA UTASILIANALI.

Translation: - Educational programs
- Agriculture
- Entrepreneurship

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

KUTEMBELEA KWA KILA MUHITAJI ILI
KUJILIZISHA KAMA KWELI WALIKUWA
AMEKIFANYIA KAZI IPASAYO.

Translation: Make followups to every
beneficiary to be sure that He/she
has done what was intended

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

KUPITIA MATANGAZO MRALIMBA WANAYO
WEKA PINDI FURSA HIZO ZINAPOSITOKEA.

Translation: - Through posters on notice boards
during selection of beneficiaries

8. What do you think of these projects?

FREDRICK

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

WAHITAJI WASIMAMIE VIZURI MIRADI
YADILI WAWAZE KUMUKA KIUCHUMI.

Tranlation: Beneficiaries should make sure
that they operate efficiently to allow
economic growth.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

NDITO

Tranlation: Yes

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaaje katika kijiji cha Mofu?

KWA KUWEKA MAJANGAZO AA KATIKA TAASISI.
MBALIMBALI IKIWEKO MASHULENI NA
MAKANISANI

Translation: By putting announcements in
institutions including schools, churches, mosques

11. Which public places are often frequented in Mofu?

FREDRICK

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

KATIKA VIWANJA VYA MICHEZO, KUMBI ZA VIDEO, STENDI ZA MUGARI PIKIPIKI NA BAIKVELI NA KWENYE KUMBI ZA STAREHE.

Translation: Sports grounds, video showing centres, Bus stands, motorcycles and bicycle posts and in social halls.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

NI UJASILIAMALI, KUKODISHA BAIKVELI NA UDEREVA WA PIKIPIKI (BODA BODA) KWA VIJANA.

Translation: By providing support to entrepreneurs, those who hire bicycles, those who use motorcycles to transport people and supporting youths.

14. Ngwale Sadi

N GWALE
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-
ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name
Jina la Kwanza... NGWALE.....

Last Name
Jina la mwisho... SADI.....

Gender Female Male

Jinsia Ke Me

Age :
Umri... MIKA 33.....

Profession FARMER.....
Kazi: MKULUWA.....

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe... IKENGA MOFU / 17.4.2020

a. Vision (Dira)

1. In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu
.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu
.....
MAISHA YANAYO FAA KWA WATU WA
KIJJI CHA MOFU NI KUMU.....

Translation: Agriculture activities
.....
.....

2. How long do you think it will take to reach that state?
.....
.....
.....

N GWALE

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?

ITACHUKUA MUDA WA MWEZIMAO
JA

Translation: One month

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

MDEMI ROTHENBERG ASSOCIATION KWA
NJIA YA KUTOA MIFAA YA KISHUU,
KUNDI MBAM MBAM

Translation: By supporting educational programs.

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

MABARUSHTO YANAYO TAKWA NI
KUNGO ZA FEDHA ILE WALE WA
WAKO WENGA NA BATEI LONGEZOKO

Translation: To increase the budget to allow more and more beneficiaries

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

NGWALE

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

MAENEYO AMBAYO MOFU ROTHENBURG ASSOCIATION IYAWEEKEE MKAZO NI MSAADA WA ELIMU NA VIKUWAZI

Translation: More support in educational programs and group working.

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?

NI KUNA KUTIFANBIWA VIKUWAZI AMBAYO KUNA PEWA MSAADA NA UNAPAD PEWA MSAADA WA ELIMU KUTAFIKWA

Translation: Visiting supported groups to see if they move forward.

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

NINA PATA HABARI KUPITA WAJUMBE AMKONGEZI WA MOFU ROTHEBURG ASSOCIATION.

Translation: - I'm informed through members of the association.

8. What do you think of these projects?

NGWALE

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

.....
.....
.....

Tranlation:.....

.....
.....

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

.....
.....
.....

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

.....
.....
.....

Tranlation:.....

.....
.....

10. How is information spread in the village of Mofu?

.....
.....
.....

Habari husambaa je katika kijiji cha Mofu?

.....
.....
.....

Translation:.....

.....
.....

11. Which public places are often frequented in Mofu?

.....
.....
.....

NGWALE

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

MAENEO AMBAKO WATU WA MOFU
WANASIKIWA KUKUSANYIKA NI VIKIWA YA
BOMBOA VIKIWA YA MIPUA

Translation: Sports grounds, and places where
motorcycles park waiting for customers.

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....
.....
.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongeza kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

SHUGHULI AMBAZO ZINAWAZA KUA
KUANZISHWA MOFU NI KUKUNDA MIBAH
AMBANO MIBAH YA KUSILIAN

Translation: Forming Production groups and
giving them financial support

15. Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue

Jikwamue (a production group)
SURVEY FOR BACHELOR THESIS
SUBJECT: FURTHER DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION MOFU-ROTHENBURG (SWITZERLAND)

AUTHOR: SVEN PORTMANN, LUCERNE, SWITZERLAND

PERSONAL DETAILS

First Name *KIKUNDI CHA JIKWAMUE*
Jina la Kwanza.....

Last Name
Jina la mwisho.....

Gender Female Male (*Its formed by 12 females and 5 males*)
Jinsia Ke Me *17 members*

Age : *Five years of being together*
Umri: *MARA MITANO*

Profession
Kazi: *KILIMO*

Place / Date
Mahali unapoishi /Tarehe.....

a. Vision (Dira)

1. In your opinion , what is a desirable condition for the village of Mofu

.....
.....
.....

Kwa maoni yako ni maisha gani yanafaa kwa watu wa kijiji cha Mofu *(A.) KILIMO CHA KISASA*
(B.) ELIMU BORA
(C.) UVUVI BORA

Translation: *(A) improved agriculture*
(B) Good education
(c) improved fishing

2. How long do you think it will take to reach that state?

.....
.....
.....

JIKWAMUE

Unadhani itachukua muda gani kufikia hali uliyoitaja hapo juu?
ITACHUKUA MUDA WA MIKA MIANO

Translation: Five years

3. How can the association Mofu- Rothenberg ideally support the village of Mofu on this way?

Ni kwa njia gani Mofu Rothenberg association inasaidia kijiji cha Mofu kufikia hali hiyo?

ITASAIDIA KWA NJIA YA KUTUMA MADMIBI YA MISAADA

Translation: Supporting financially

b. Goals

Malengo

4. What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition

Ni aina gani ya maboresho yafikiwe Mofu ili kufikia hali hiyo

KUTOA ELIMU KWA WALENGWA WANAOPATWA MISAADA (II) KUWE NA UFATILIAJI WA KARIBU ZAIDI

Translation: - Educational support and close supervision of supported groups

5. On which focal points should the association Mofu - Rothenburg Concentrate?

JIKWAMUE

Ni maeneo gani mahususi Mofu Rothenburg Association iyawekee mkazo?

- (A) KILIMO CHA KISASA
- (B) UYUYI BORA
- (C) ELIMU BORA

Translation: (A) Improved agriculture
(B) Improved fishing
(C) Good education

6. How should the achievement of the improvements be measured?

tunawezaje kupima mafanikio ya maboresho?
KUFANYA TASMINI KWAKILA JAMBO (HATUA)

Translation: To do evaluation on each stage

c. Controlling

7. How are you informed about the projects of the association Mofu - Rothenburg?

Unapataje habari kuhusu miradi inayo endeshwa na Mofu Rothenburg Association?

TUNAPATA HABARI KWA NJIA YA MAIANGAZO

Translation: Through announcements and posters

8. What do you think of these projects?

Una mawazo gani kuhusu miradi hiyo?

JIKWAMUE

IONGEZEWE UWEZO WA KIFENHA
KUTOKA KWA WAFADHILI

Tranlation: Projects be given more financial support.

9. What possibilities do you see for creating transparency about the project in the population?

Unaiona namna yoyote ya kuleta uwazi kwa watu kuhusu miradi hiyo?

NAYO

Tranlation: Yes!

10. How is information spread in the village of Mofu?

Habari husambaa katika kijiji cha Mofu?

HABARI HUSAMBAA KWA KUPITA WATU
WANADPEWA MISAADA (WANUFAIKA)

Translation: Through those who receive support

11. Which public places are often frequented in Mofu?

SAAO

JIKWAMUE

Ni maeneo gani ya Mofu ambayo watu hupenda kukusanyika mara kwa mara?

...SEHEMU YA VIWANJA VYA MICHEZO

Translation: Sports grounds

d. How can income-generating activities be developed in Mofu?

.....

Ni kwa namna gani shughuli za kujiongezea kipato zinaweza kuanzishwa Mofu?

...KWANJA YA MABADILIANO

Translation: By discussion

Anhang 9: Auswertung der Fragebogen

a. Vision

1. «In your opinion, what is a desirable condition for the village of Mofu? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Agriculture, fishing and livestock production»
Anna Mchantja	«Mofu village to have good health services, electricity, good roads and educational institutions»
Said Msigala	«Self employment after secondary and college education»
Frodius Ndewela	«I think average living standard is good to allow one to get his/her basic needs»
Gerhard Nkonyani	«Farming takes over 90% of economic activities in Mofu. So a desirable situation is to equip people of Mofu with modern skills in agriculture that will enhance good production of crops and livestock eventually getting enough food and extras for sale»
Sara Nyamnyamu	«Good life whereby one is able to get basic needs such as food, shelter, clothes etc.»
Moses Chiwalala	«Desirable condition of Mofu is electricity, good infrastructure, good market, as well as good condisive area at school, teachers are needed to support teaching and learning activities. »
Gift Chota	«To have electricity, good roads, health services and markets for products»
Ladislaus Gregory	«Agriculture and livestock production»
Jeminus Kapama	«Group work in production activities with the help from donors will help people of Mofu to achieve better life»
Mariastela Lucian	«I would like to have agriculture production activities i.e. crop production and livestock keeping»
Grace Masasi	«Agricultural activities, fishing will help people of Mofu to grow economically. »
Fredrick Msumuki	«Agriculture and entrepreneurship»
Ngwale Sadi	«Agriculture activities»

Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«a) Improved agriculture b) good education c) improved fishing»
---	---

Aussage/Interpretation

Die befragten Bewohnerinnen und Bewohner von Mofu sehnen sich in erster Linie nach einem guten Leben, wo jede und jeder seine Grundbedürfnisse wie Ernährung, Kleidung, Wohnen und Gesundheit decken kann. Diesbezüglich stellt die Landwirtschaft für die Bewohnerinnen und Bewohner von Mofu eine substantielle Einkommensquelle dar. Deshalb wünschen sich viele der Befragten verbesserte Möglichkeiten in der Acker- und Viehwirtschaft sowie dem Fischfang. Nebst den angesprochenen Effizienzsteigerungen in der Produktion sollen nachfrageseitig Verbesserungen beim Marktzugang sichergestellt werden. Ebenfalls sollen Verbesserungen der Infrastruktur (Strassen und Zugang zu Elektrizität) sowie der Bildung erreicht werden.

a. Vision

2. «How long do you think it will take to reach that state? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«It can be up to 2 years»
Anna Mchantja	«15-20 years»
Said Msigala	«Eight years»
Frodus Ndewela	«It will take quite a long time to reach such a living standard I mentioned»
Gerhard Ngonyani	«A couple of years because the educational programs for skills development have not been good enough to reach large population»
Sara Nyamnyamu	«One to three years»
Moses Chiwalala	«Only six months, this is because many areas need improvements only, example market road, school teacher etc. »
Gift Chota	«May be a year if roads, markets, schools and dispensaries are improved. »
Ladislaus Gregory	«Three years»
Jeminus Kapama	«It will take 1-3 years if beneficiaries commit themselves to proper use of the support they receive. »
Mariastela Lucian	«It will take a long time because of the nature of our environment»
Grace Masasi	«It will take time to reach that desired standard. It is important for people to get knowledge on how to meet the targets»
Fredrick Msumuki	«Six months to one year»
Ngwale Sadi	«One month»
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Five years»

Aussage/Interpretation

Die Antworten zur zeitlichen Dimension klaffen weit auseinander, nämlich zwischen einem Monat und 15-20 Jahre resp. «einer langen Zeit». Das hat natürlich auch damit zu tun, dass jeder Mensch ein anderes Verständnis von einer Vision hat. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass spezifische Verbesserungen der Infrastruktur und der Bildung einen eher kürzeren Zeitraum benötigen. Um hingegen einen tiefgreifenden Wandel (Befriedigung der Grundbedürfnisse, Wirtschaftswachstum) herbeizuführen, wird ein längerer Zeitabschnitt notwendig sein.

a. Vision

3. «How can the association Mofu-Rothenburg ideally support the village of Mofu on this way? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Supporting groups in reaching their set goals»
Anna Mchantja	«Supporting educational programs and provision of sugar for porridge in primary school»
Said Msigala	«Sponsoring students in learning institutions and providing some money to production groups in agriculture and livestock keeping»
Frodius Ndewela	«By supporting groups and families so that at the end of the day they become sustainable»
Gerhard Ngonyani	«Skills development will ideally be the right way towards building economic strength in families in Mofu, we are now establishing centres for training in various fields of life like, needlework, electrical wiring, bricklaying, fit and turn agriculture»
Sara Nyamnyamu	«Giving capital which helps villagers to establish various projects for economic growth but also supporting educational fields»
Moses Chivalala	«Actually Mofu-Rothenburg have good support to Mofu into different institution especially school for sugar and other areas they offer many things. »
Gift Chota	«Supporting the community in skills development to allow them to be selfreliant»
Ladislaus Gregory	«1) Supporting groups and supervising them to reach their targets 2) To establish rules which help way forward and charge groups which does not reach targets»
Jeminus Kapama	«By offering people of Mofu with support based on specific needs enabling them to work in groups, get skills and use the knowledge to raise income»
Mariastela Lucian	«Supporting groups in crop and livestock production»
Grace Masasi	«Supporting production groups, poor families, students in higher learning institutions, old people and disabled»
Fredrick Msumuki	«To support villagers in Mofu e.g. to give them economic support and educational programs for skills development»
Ngwale Sadi	«By supporting educational programs. »

Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Supporting financially»
---	--------------------------

Aussage/Interpretation

Die befragten Personen wünschen sich vom Verein Mofu-Rothenburg hauptsächlich die Unterstützung verschiedener Gruppen und Familien in der Gemeinschaft. Mit Gruppen sind vor allem landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaften gemeint. Durch diese Hilfe sollen Gruppen und Familien zu einem eigenverantwortlichen und nachhaltigen Leben befähigt werden. Zudem sollen Bildungsprogramme unter anderem mit der Bereitstellung von Zucker unterstützt werden. Die obengenannte Unterstützung soll durch die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Kapital erfolgen. Bezüglich der Unterstützung von Gruppen sollen Regeln aufgestellt und Ziele definiert werden.

b. Goals

4. «What specific improvements should be achieved in Mofu in order to reach the desirable condition? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Provision of inputs in various production fiends»
Anna Mchantja	«Improve infrastructure, in education systems, in health programs»
Said Msigala	«Increase educational budget to 150 million per year and supporting groups in production activities until they become independent»
Frodius Ndewela	«Provision of education on living standards, provide capital inputs to groups for initializing projects, educational programs on good farming practices»
Gerhard Ngonyani	«Equip youths with skills, provision of capital and inputs, searching for markets where produce can be sold at good price, build up economic activities which are sustainable»
Sara Nyamnyamu	«Provision of entrepreneurship education and supporting people with needs but also making close supervision on established projects»
Moses Chiwalala	«The good specific improvement to be achieved in Mofu, a) electricity b) condusive area at school and other institution (school, market, road) c) support to farmers etc. »
Gift Chota	«Forming groups for economic activities and centres for skill development»
Ladislaus Gregory	«1) Openness in implementation of planned project I it's a group to meet desired target 2) The requirements set by the association for one to get support should not be very tough/difficult»
Jeminus Kapama	«Supervising projects and all kinds of support given to the people of Mofu to make sure that they give positive results»
Mariastela Lucian	«Provision of education to groups and improvement of infrastructure»
Grace Masasi	«More production groups should be formed, provision of educational support on good agricultural activities, also improvement on education support»
Fredrick Msumuki	«To expand budget levels for beneficiaries with the intention of reaching their targets. »
Ngwale Sadi	«To increase the budget to allow more and more beneficiaries»

Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Educational support and close supervision of supported groups»
---	---

Aussage/Interpretation

Die befragten Leute wünschen sich in erster Linie Verbesserungen in der Schul- und Berufsbildung, wo unternehmerische Kompetenzen für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten (v. a. Landwirtschaft) erworben werden können. In diesem Zusammenhang gilt es geeignete Absatzmärkte und -Wege (Strassen) sicherzustellen. Zudem sollen unternehmerische Projekte eng begleitet werden.

b. Goals

5. «On which focal points should the association Mofu-Rothenburg concentrate? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Education, agriculture, livestock keeping»
Anna Mchantja	«In education fields, entrepreneurship in agriculture through farming groups»
Said Msigala	«Support in self-employed businesses»
Frodius Ndewela	«Education»
Gerhard Ngonyani	«Youths – because of unemployment crisis, women – because they play key role in household care, agriculture – because is the main sources of income, educational skills – to equip youths and women with modern techniques in agriculture »
Sara Nyamnyamu	«Education health and production in agriculture produces»
Moses Chiwalala	«A focal point of Mofu-Rothenburg concentrate at school, and other institution especially collage which provide education to all people especially to these people who did not develop further study... »
Gift Chota	«schools, colleges which offer skill training and groups which excel economically. »
Ladislaus Gregory	«1) To make sure that loans provided to groups are payed back to allow other groups support 2) Agriculture and livestock activities should be supervised closely»
Jeminus Kapama	«Supporting the community in educational programs»
Mariastela Lucian	«Education, agriculture, livestock keeping, fishing and searching markets for products»
Grace Masasi	«Educational support, production groups, old people, disabled, youths»
Fredrick Msumuki	«Educational programs, agriculture, entrepreneurship»
Ngwale Sadi	«More support in educational programs and group working»
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«a) improved agriculture b) improved fishing c) good education»

Aussage/Interpretation

Die befragten Personen sind sich einig, dass der Fokus des Vereins Mofu-Rothenburg sich im Wesentlichen auf zwei Dinge konzentrieren soll. Einerseits auf die Schul- und Berufsbildung und andererseits auf die Wirtschaftsförderung in der Landwirtschaft und dem Fischfang.

b. Goals

6. «How should the achievement of the improvements be measured? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Doing follow ups of individual beneficiaries and groups to see if development has been achieved»
Anna Mchantja	«When we see economic growth in poor families for example building of good houses and manage daily basic needs»
Said Msigala	«When large part of the population is successfully generating income, good houses, good health services»
Frodius Ndewela	«Making follow ups to people who have received our support to see if they have progressive development in their projects»
Gerhard Ngonyani	«Definitely when we see changes in lifestyle of Mofu people. I mean they get good and enough food, good houses, good health care and education, savings, minimal poor people and reduced unemployment»
Sara Nyamnyamu	«Looking on progress made on projects and positive results of support offered to villagers»
Moses Chiwalala	«Achievement of the improvement can be measured by making assessment which depend on the activities...checking site more time, and making evaluation about the activities. »
Gift Chota	«By doing evaluation on the projects established and interviewing people to know/hear what they say about the association movements. »
Ladislaus Gregory	«1) Seeing changes in lifestyle of beneficiaries 2) Increase in income of villagers 3) Loans are payed back on time»
Jeminus Kapama	«To check out if support offered has really reached the targeted communities and changes in lifestyle is seen. »
Mariastela Lucian	«Visiting beneficiaries to see if there are changes in their lifestyle»
Grace Masasi	«Visiting beneficiaries to see if progress is made. »
Fredrick Msumuki	«Make follow-ups to every beneficiary to be sure that he/she has done what was intended»
Ngwale Sadi	«Visiting supported groups to see I they move forward»
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«To do evaluation on each stage. »

Aussage/Interpretation

Die befragten Personen sehen zwei Ebenen, um die Fortschritte zu messen. Einerseits sollen auf der Projektebene Besuche und Evaluationen durchgeführt werden, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. Andererseits soll auf der Gemeindeebene geschaut werden wie sich der Wohlstand, also die Befriedigung von Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen, Gesundheit etc., entwickelt.

c. Controlling

7. «How are you informed about the projects of the association Mofu-Rothenburg? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«From the association committee and by seeing projects supported by the association»
Anna Mchantja	«Seeing postures, announcements in mosques and churches»
Said Msigala	«Announcements in churches and mosques, posters on walls and trees, public meeting»
Frodius Ndewela	«Through meetings, posters, announcements in mosques and churches»
Gerhard Ngonyani	«Information sent to churches and mosques, posters and stickers on walls and trees, seeing the projects sponsored by the association»
Sara Nyamnyamu	«Through announcements made on meetings and when leaders meet to discuss. »
Moses Chiwalala	«You can get information about Mofu-Rothenburg by observation, example they offer sugar to all primary schools, collage, also you can get information through reasoning and asking other people who benefited from it. »
Gift Chota	«We can directly see projects supported by the association supported groups, students, poor people etc. »
Ladislaus Gregory	«1) We get information directly from the association in case we have a project to do say a house, sugar for students etc.»
Jeminus Kapama	«From members of the association»
Mariastela Lucian	«Through social networks and postures on notice boards»
Grace Masasi	«Through meetings, direct information to beneficiaries»
Fredrick Msumuki	«Through posters on notice boards during selection of beneficiaries»
Ngwale Sadi	«I'm informed through members of the association»
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Through announcements and posters»

Aussage/Interpretation

Die befragten Personen haben vielfältige Möglichkeiten, um sich über die laufenden Projekte zu informieren. Nämlich durch eigene Beobachtungen der begünstigten Kreise, durch Ankündigungen in Kirchen und Moscheen, durch Poster und Anschlagbretter sowie den täglichen Austausch untereinander und dem Vorstand der Mofu Rothenburg Association.

c. Controlling

8. «What do you think of these projects? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«More infrastructural support is needed in order to efficiently perform»
Anna Mchantja	«Support from Rothenburg should continue to improve life standard in Mofu»
Said Msigala	«There should be a commitment on beneficiaries on spending supported money. To make this better they should return 20% of the money they were given at the start»
Frodius Ndewela	«More support to allow large population benefiting from the projects, projects should be implemented according to seasons»
Gerhard Ngonyani	«Many of them have positive impact to the community, the best way is to make sure that at the end of the support beneficiaries have capacity to go on and sustain. »
Sara Nyamnyamu	«There must be a good arrangement in supervision to enable success in projects offered to villagers. »
Moses Chivalala	«About the project it is better to make more improvement and increase project by making survey and acquire areas which need support specially from the people, school, hospital, market and infrastructure at all. »
Gift Chota	«It's important to give education to beneficiaries on the benefit of proper use of support given by the association. »
Ladislaus Gregory	«1) They are good projects because they help to improve life standards and education 2) A source of employment to village people, youths in particular»
Jeminus Kapama	«The projects should be sustainable and be given at the right time»
Mariastela Lucian	«There should be improvements in infrastructure in agriculture and livestock production. »
Grace Masasi	«Projects should be improved because the people of Mofu benefit a lot especially in economic growth and life standards»
Fredrick Msumuki	«Beneficiaries should make sure that they operate efficiently to allow economic growth»
Ngwale Sadi	<i>Keine Antwort</i>

Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Projects be given more financial support. »
---	--

Aussage/Interpretation

Die Rückmeldungen zu den Projekten sind durchwegs positiv ausgefallen. Die Befragten sehen positive Auswirkungen der Projekte auf den Lebensstandard in Mofu und wünschen sich eine Fortführung mit zusätzlichen Finanzmitteln. Ebenfalls wünschen sich die Leute eine nachhaltige Verbesserung ihrer Lebensbedingungen. Im Zusammenhang mit den unterstützten Projekten soll für klare Rahmenbedingungen hinsichtlich der Betreuung, Verantwortung und Finanzmodalitäten gesorgt sein.

c. Controlling

9. «What possibilities do you see for creating transparency about the projects in the population? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Transparency is important because you cannot operate projects without the knowledge of the beneficiaries»
Anna Mchantja	«Transparency is there because every Mofu resident knows about what is given by the association to groups and individuals»
Said Msigala	«The groups were supposed to give feedback on performance of these projects every three months. But this is not done so far»
Frodius Ndewela	«Yes! Names of beneficiaries and projects intended for them are announced openly»
Gerhard Ngonyani	«Encouraging all those who have benefited from our support to extend knowledge and information about our association to other communities»
Sara Nyamnyamu	«Yes»
Moses Chiwalala	«Yes, it's better to make transparency about the project. This will support and be easy to know the development of the activities to the people. Also, people will know the weakness of the support and benefit of the supporter»
Gift Chota	«Yes! We see everything which is done by the association»
Ladislaus Gregory	«There should be open village meetings to allow the community discuss about kinds of support and at the end of the day be informed about success or failures in loan repayments»
Jeminus Kapama	«Is for the members of the association to work closely with the beneficiaries»
Mariastela Lucian	«Yes, through village meetings, postures, use of social networks and visiting beneficiaries»
Grace Masasi	«Yes! »
Fredrick Msumuki	«Yes»
Ngwale Sadi	<i>Keine Antwort</i>
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Yes! »

Aussage/Interpretation

Die Befragten sind sich einig, dass Transparenz wichtig ist und dass alle Bewohnerinnen und Bewohner über die Nutzniesser der Projekte Bescheid wissen. Viele wünschen sich mehr Informationen über Erfolg und Misserfolg der Projekte, sodass alle von den gemachten Erfahrungen profitieren können.

c. Controlling

10. «How is information spread in the village of Mofu? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«By announcements in mosques, churches and stickers on notice boards»
Anna Mchantja	«By written notices on boards and announcements in mosques and churches»
Said Msigala	«In churches, mosques, public meeting»
Frodus Ndewela	«Sport areas, during burial ceremonies, in bars»
Gerhard Ngonyani	«It's a small village covering a small area so using churches, mosques, play grounds, social centres, it is easy to inform people. »
Sara Nyamnyamu	«Is spread through announcements made in churches, posters in public areas. »
Moses Chiwalala	«It depends on how the association offer people. Example at Mofu primary school other of tetting sugar we take a camera and gave the information to pupils. And this is the tradition of people of Mofu, spread information from place, ...»
Gift Chota	«Teachers of the groups which are formed and supported play great role in spreading information»
Ladislaus Gregory	«1) Notices on churches, mosques notice boards 2) By using mobile networks»
Jeminus Kapama	«Members of the association play great role in spreading information»
Mariastela Lucian	«Through mobile phones and village meetings»
Grace Masasi	«Posters, in churches, written letters, sometimes mobile phones. »
Fredrick Msumuki	«By putting announcements in institutions including schools, churches, mosques»
Ngwale Sadi	<i>Keine Antwort</i>
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Through those who receive support»

Aussage/Interpretation

In Mofu werden Informationen zum grössten Teil mündlich verbreitet, und zwar über Mitteilungen in Moscheen und Kirchen sowie über öffentliche Treffen wie beispielsweise auf dem Sportgelände oder an Bestattungszeremonien. Vereinzelt wird auch über Mobiltelefone miteinander kommuniziert. Zudem werden schriftliche Informationen an Anschlagbretter angebracht.

c. Controlling

11. «Which public places are often frequented in Mofu? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Churches, mosques, burial ceremonies, developmental works»
Anna Mchantja	«Mosques, churches, when there are feasts»
Said Msigala	«Sports grounds, bus stands, in bars and shops»
Frodus Ndewela	«Sport areas, during tv news in clubs»
Gerhard Ngonyani	«Tv rooms, play grounds in the evening and weekends, bus stands»
Sara Nyamnyamu	«Mofu mission, and in village centres established for doing business»
Moses Chivalala	«At schools in Mofu ward, Ihenga cetnre, religions and bars (ccm bar, mikum bar, etc.) »
Gift Chota	«In churches, in schools and during village meetings»
Ladislaus Gregory	«1) During village meetings 2) In churches 3) In mosques»
Jeminus Kapama	«During masses on Fridays and Sundays, during village meetings»
Mariastela Lucian	«Village meetings, in schools and churches and mosques»
Grace Masasi	«In churches, meetings, sports areas and in bars and shopping centres»
Fredrick Msumuki	«Sports grounds, video showing centres, bus stands, motorcycles and bicycle posts and in social halls»
Ngwale Sadi	«Sports grounds, and places where motorcycles park waiting for customers»
Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«Sports grounds»

Aussage/Interpretation

Gemäss den Antworten zählen Kirchen und Moscheen zu den meist frequentierten Plätzen in Mofu. Zudem sind auch Sportplätze, Bushaltestellen, Fahrradvermietungsstelle und Bars belebte Orte. Schliesslich trifft man sich ab und zu Festen.

d. Finance

12. «How can income-generating activities be developed in Mofu? »

<i>Interview-Partner</i>	<i>Antwort</i>
Robert Lishela	«Forming production groups and giving them capital»
Anna Mchantja	«Forming groups which participate in agriculture activities but also starting micro-credit institutions where they can get loans for capital development»
Said Msigala	«sponsoring production groups, villagers should work hard in raising their output levels»
Frodus Ndewela	«Establishment of agriculture groups, saving groups, provision of loans»
Gerhard Ngonyani	«First is to identify the activities, second is to provide training on how to operate, third is to provide capital and inputs, finally is to do monitoring and supervision for good performance»
Sara Nyamnyamu	«Educational support, provision of capital and working tools to groups in the village. »
Moses Chivalala	«Through providing education to people about the aim and objective of the association, through money, especially farmers, and organization... at Mofu village, build market and improve the infrastructure. »
Gift Chota	«By supporting farmers, fishermen and those who do small small businesses»
Ladislaus Gregory	«1) Forming groups and supervising them 2) Selected areas for agriculture and livestock production 3) Provision of educational learning to villagers»
Jeminus Kapama	«By forming production groups, giving them support and supervising them to ensure income is raised»
Mariastela Lucian	«Establishment of small industries, searching markets for products, supply of inputs»
Grace Masasi	«Establishment of production groups and encouraging people to work hard in order to get more income. »
Fredrick Msumuki	«By providing support to entrepreneurs those who hire bicycles, those who use motorcycles to transport people and supporting youths. »
Ngwale Sadi	«Forming production groups and giving them financial support»

Selbsthilfegruppe Kikundi Cha Jikwamue	«By discussion. »
---	-------------------

Aussage/Interpretation

Die befragten Personen sehen im Aufbau von Kleinbetrieben resp. Personengruppen (z. B. Landwirtschaft, Fischerei etc.) Möglichkeiten, um Einkommen generieren zu können. Die Aktivitäten müssen klar definiert werden und durch Bildungsprojekte unterstützt werden. Diese Personengruppen benötigen Kapital, welches durch Sponsoring, Kredite oder lokale Spargruppen bereitgestellt werden könnte. Schliesslich müssen Absatzmärkte sichergestellt werden.


Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektiert habe.

Ort und Datum

Autor

Luzern, 22. Juni 2020



Sven Portmann