

Wirkung messen - Wirkung lernen - Wirkung können

Untersuchung der Wirkungsorientierung von Partnerorganisationen einer Vergabestiftung

Thomas Gruebler
Unionstrasse 21, 8400 Winterthur
thomas.gruebler@sunrise.ch
31.3.22

Diplomarbeit im Rahmen des DAS in Nonprofit Management & Law
Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	2
1. EINLEITUNG.....	3
2. DIE STIFTUNG SAHEE UND IHRE ARBEIT	4
3. WIRKUNGSMESSUNG UND WIRKUNGSORIENTIERUNG.....	6
3.1. BESCHÄFTIGUNG MIT WIRKUNG ALS TREND	6
3.2. WIRKUNGSORIENTIERUNG ALS STEUERUNGSKREISLAUF VON WIRKUNG PLANEN, ANALYSIEREN, VERBESSERN	7
3.3. FÖRDERORGANISATIONEN IN TRILATERALEN SITUATIONEN	8
4. KLÄRUNG DER ZIELE: WIESO EINE WIRKUNGSSTUDIE IN ESWATINI?.....	10
4.1. DIE WIRKUNGSSTUDIE IN PERU UND LESSONS LEARNED	10
4.2. EINORDNUNG DER HERAUSFORDERUNGEN DER PERU-STUDIE.....	11
4.3. FESTLEGUNG DER ZIELE EINER WIRKUNGSSTUDIE IN ESWATINI	13
5. PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG DER WIRKUNGSSTUDIE: UNTERSUCHUNG DER WIRKUNGSORIENTIERUNG DER PARTNERORGANISATIONEN.....	15
5.1. KONTEXT DER BEFRAGUNG: DAS LAND, DIE PROJEKTE UND PARTNER VON SAHEE IM BEREICH LANDWIRTSCHAFT	15
5.2. KONZIPIERUNG DER BEFRAGUNG: STRUKTURIERTE LEITFADENINTERVIEWS	16
5.3. DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG: FELDAUFENTHALT VOR ORT	18
5.4. AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG: VERGLEICHENDE UND ORGANISATIONSSPEZIFISCHE BETRACHTUNG	19
5.4.1. <i>Vergleichende Resultate</i>	19
5.4.2. <i>Organisationsspezifische Resultate</i>	22
6. ERGEBNIS: ZUSAMMENFASSUNG DER RESULTATE, EMPFEHLUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER WIRKUNGSORIENTIERUNG.....	27
7. LITERATUR- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	31
7.1. LITERATURVERZEICHNIS.....	31
7.2. ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	32
8. ANHANG	33
8.1. FRAGEBOGEN INKL. RELEVANZ FÜR SAHEE.....	33
8.2. AUSWERTUNGSBOGEN.....	37

Abstract

In der vorliegenden Arbeit werden die Entwicklung und Durchführung einer Studie zur Wirkungsorientierung von afrikanischen Partnerorganisationen der Schweizer Vergabestiftung sahee und deren Resultate vorgestellt.

Ursprünglich als Wirkungsmessung der Projekte geplant, wird entschieden, mit der Studie die Wirkungsorientierung der Partner zu untersuchen. Fünf Partnerorganisationen in Eswatini (Ex-Swasiland) aus dem Förderbereich ökologische Landwirtschaft werden durch den aussenstehenden Autor mit strukturierten Leitfadeninterviews befragt. Mit diesem Studiendesign wird auf verschiedene Herausforderungen reagiert, wie sie die Stiftung bei einer Wirkungsmessung in einem anderen Schwerpunktland erlebt hat.

Die Untersuchung ergibt, dass alle fünf Organisationen Wirkungsziele kennen, auf die Situation der Begünstigten eingehen und diese in die Projektplanung einbinden, und Daten zu den Projekten erheben und verwenden. Inwiefern die Organisationen umfassend und angemessen wirkungsorientiert aufgestellt sind, entscheidet sich jedoch bei der Auswertung der Daten, beim Rückfluss dieser Resultate in den Projektverlauf und in die Organisationsstrategie, bei der lernoffenen Reflexion und Diskussion der Resultate mit den Mitarbeitenden, und bei der geordneten und transparenten Speicherung dieses Wissens. Abschliessend werden organisationsspezifische Empfehlungen zur Förderung der Wirkungsorientierung aufgeführt.

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist entstanden, weil einerseits die Stiftung sahee nach einer Wirkungsstudie über ihr Entwicklungszusammenarbeits-Engagement in Peru offen war für Unterstützung bei einem ähnlichen Studienprojekt in ihrem zweiten Länderschwerpunkt, im Königreich Eswatini im südlichen Afrika. Und weil andererseits der Autor dieser Arbeit daran interessiert war, diese seine DAS-Abschlussarbeit im Rahmen eines praxisnahen Projektes im Bereich Entwicklungszusammenarbeit durchzuführen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, für die Stiftung sahee eine Studie über die Wirkungen Ihrer Projekte und Partnerschaften in Eswatini zu entwickeln, durchzuführen und auszuwerten.

Bei der Konzipierung der Studie müssen der Kontext der Stiftung (Kap. 2.) und theoretische Grundlagen zu Wirkungsmessung und Wirkungsorientierung im NPO-Sektor (Kap. 3.) berücksichtigt werden. Die Erfahrungen und das Fazit der Stiftung mit der Vorgänger-Studie in Peru und deren Reflexion sind der Ausgangspunkt, um in enger Absprache mit der Stiftung die Ziele und das Format der Studie zu entwickeln (Kap. 4.). Aufgrund dieses Studiendesigns werden Rahmen und Inhalte der strukturierten Leitfadenterviews festgelegt. Nach einjährigem, aufgrund der Corona- und der politischen Situation in Eswatini mehrmals verlängertem Vorlauf führt der Autor die Interviews bei einem dreiwöchigen Aufenthalt in Eswatini durch und wertet diese im Anschluss aus (Kap. 5.). Dies mündet schliesslich in der Zusammenfassung der Resultate und - wie mit der Stiftung vereinbart - in einigen Empfehlungen für das weitere Vorgehen (Kap. 6.).

Ein grosser Dank des Autors geht an die Geschäftsstelle der Stiftung sahee für ihr grosses Vertrauen und für die engagierten Hilfestellungen in der Schweiz und in Eswatini, und an das Center for Philanthropy Studies und ihren Leiter für die Geduld mit coronabedingten Terminänderungen und für die Beratung zu dieser Arbeit.

2. Die Stiftung sahee und ihre Arbeit

Die Schweizer Stiftung sahee¹ mit Sitz in Zürich wird 2006 gegründet, ihr Name ist im wahrsten Sinne Programm - er steht für 'sustainability for agriculture, health, education and environment'. Im Stiftungszweck formuliert ist die Unterstützung von nachhaltigen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in den Bereichen Landwirtschaft, Gesundheit, Umwelt und Ausbildung. Aus Gründen des persönlichen Bezugs der Gründungspersonen ist die Stiftung aktuell nur in Peru und Eswatini engagiert.

Ein Nachlass hat dem Gründer und der Gründerin erlaubt, die Stiftung sahee einzurichten. Beide Gründungspersonen waren zuvor als Freiwillige in Nonprofit-Organisationen in Peru und Eswatini engagiert. Die Vergabestiftung sahee erhält von der kapitalerhaltenden Stiftung Ulmus, die mit ähnlichem Stiftungszweck auf die gleichen Gründerpersonen zurückgeht, jährlich einen mittleren sechststelligen Betrag. Darüber hinaus erhält sahee jährlich einen insgesamt fünfstelligen Spendenbetrag von verschiedenen, meist mit Projekten oder der Familie verbundenen Einzelpersonen. Die Stiftung sahee hat aufgrund der Abwägung von Aufwand und Ertrag entschieden, kein aktives Fundraising zu betreiben, sie ist aktuell nicht darum bemüht, weitere, allenfalls auch staatliche Fördermittel einzuwerben.

Das der Stiftung zur Verfügung stehende Kapital ist damit vergleichsweise bescheiden, dafür ist die Stiftung finanziell weder von weiteren Förderorganisationen noch entscheidend von Spendeneinnahmen abhängig. Sie sieht ihre Stärke folgerichtig darin, frei, schnell und langfristig kleinere Entwicklungszusammenarbeits-Projekte in den genannten Ländern und Bereichen substanziell unterstützen zu können. Für die Projekte in Eswatini stehen jährlich etwa 250'000 Schweizer Franken zur Verfügung.

Für ihre Tätigkeit hat sich die Stiftung professionell aufgestellt. Sie besitzt eine zweiköpfige Geschäftsstelle mit Leitung und Länderverantwortlichen (total 100%), die Gesuche vorprüfen und Projekte resp. Partnerorganisationen begleiten, sowie einen mit Fachkompetenzen ausgestatteten, siebenköpfigen Stiftungsrat, der viermal im Jahr über die Gesuche entscheidet. Zudem hat sich sahee verpflichtet, den Grundsätzen und Empfehlungen

¹ Vgl. für die Informationen zu sahee die Webseite der Stiftung, sahee.org. Zudem stammen weitere Informationen von persönlichen Gesprächen mit Cyril Alther, Stiftungsgründer und geschäftsführender Präsident des Stiftungsrates, am 2.1.2021 und am 2.3.2022.

des 'Swiss Foundations Code 2015' zu folgen und ist Mitglied des Dachverbandes SwissFoundations. Personell ist anzumerken, dass der Mitgründer aktuell als geschäftsführender Stiftungsratspräsident amtiert, die Stiftung steht also partiell noch in ihrer Pionierphase².

Im Zusammenhang mit der Reflexion ihrer Arbeit und grundsätzlichen Fragen der Entwicklungszusammenarbeit hat sich die Stiftung sahee auch vermehrt mit dem Thema Wirkung und Wirkungsmessung beschäftigt. Nach einer schon 2008 durchgeführten Studie zum Thema³ ist in den letzten Jahren der Wunsch bei sahee wieder aufgekommen, eine aktuelle Messung der Wirkung ihrer Projekte an der Basis, bei den Begünstigten durchzuführen. sahee hat sich entschieden, zuerst im Schwerpunktland Peru eine grössere Wirkungsstudie durchzuführen. Diese mehrmonatige Studie wurde im Jahr 2019 durchgeführt und abgeschlossen, und sollte eine Basis bilden für eine weitere, ähnlich gelagerte Studie in Eswatini, dem zweiten Schwerpunktland. Um diese weitere Studie, ihre Planung und Umsetzung, geht es in der vorliegenden Arbeit.

² vgl. Meyer (2018), Folie 5.

³ vgl. sahee (2008).

3. Wirkungsmessung und Wirkungsorientierung

3.1. Beschäftigung mit Wirkung als Trend

Mit zunehmenden Fragen nach dem Erfolg von Non-Profit-Organisationen ist die Beschäftigung mit Wirkung zu einem bestimmenden Thema für diese geworden. Solche Organisationen agieren in einem Umfeld, in dem der Markt den Non-Profit-Sektor durch Ökonomisierungsansprüche und Organisationsmodelle direkt, aber ebenso via veränderter Auffassung guten staatlichen Handelns wie wirkungsorientierte Verwaltungsführung oder New Public Management indirekt beeinflusst⁴. Zusätzlich haben erhöhte Ansprüche bezüglich Rechenschaftspflicht und bezüglich der gesetzlichen Regulation von Stiftungen, und das Bedürfnis, Ursachen und Wirkungsmechanismen genauer zu kennen und so erfolgreiche Projekte skalieren und multiplizieren zu können, die Wirkungsmessung bei NPOs zu einem Trend werden lassen.⁵

Diese gestiegene Erwartung, Wirkungsmessungen durchzuführen, hat aber auch Fragen und Probleme aufgeworfen.

In der sachzielorientierten NPO-Welt ist die Wertschöpfung und der Erfolg von Projekten und Organisationen - im Gegensatz zur FPO-Welt - schwieriger und nur mit nicht-monetären Kriterien bestimmbar. Es fragt sich grundsätzlich, welche und wieviel Wirkung Erfolg ist.⁶

Bei der konkreten Messung von Wirkungen ergeben sich weitere Schwierigkeiten. Einerseits stellen sich verschiedene methodische Fragen zur Operationalisierbarkeit von Wirkungsmessungen in einem quantitativ so schwierig fassbaren Bereich. Dabei fragt sich auch, wieviel Aufwand vertretbar ist für welchen Ertrag von Wirkungserkenntnis. Zum anderen führen Wirkungsmessungen zu fundamentalen Anfragen an die Rolle der Förderorganisationen. Inwiefern hat das Bemühen, Wirkungen zu messen einen Einfluss auf die Beziehungen von Fördererorganisationen zu Partnerorganisationen/Intermediären und

⁴ Vgl. Schmucki (2018).

⁵ Vgl. von Schnurbein (2016).

⁶ Vgl. hier und für den folgenden Abschnitt Doan/Knight (2020), von Schnurbein (2016).

Begünstigten/Destinatären? Inwiefern beeinflussen Wirkungsmessungen geförderte Projekte und Organisationen?

Es kommt im weiteren hinzu, dass der tayloristischen Idee, mit Wirkungsmessungen den Erfolg zu optimieren, in der FPO-Welt aktuell unter dem Schlagwort 'New Work' eine Alternative entgegen gestellt wird, die mit weniger Kontrolle und enthierarchisierten Strukturen mehr Wirkung und Erfolg verspricht.⁷

3.2. Wirkungsorientierung als Steuerungskreislauf von Wirkung planen, analysieren, verbessern

Die Auseinandersetzung mit dem Messen von Wirkungen hat dazu geführt, dass die NPO-Welt sich stärker paradigmatisch an Wirkung ausrichtet. Auch wenn aus den oben genannten Gründen Wirkungsmessungen kritisch gesehen und als verkürzend empfunden werden, die Orientierung an der Wirkung scheint für ein erfolgreiches Agieren unbestritten.⁸

Die vorliegende Arbeit unterscheidet ebenfalls zwischen der Messung von Wirkung und der Orientierung an Wirkung. Sie greift dazu auf die Definition von Wirkungsorientierung zurück wie sie im Kursbuch Wirkung entwickelt wurde:

"Wirkungsorientierung bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es entsprechend geplant und umgesetzt wird. Erwünschte Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die gesamte Arbeit des Projekts ausrichtet."⁹

Um diese umfassende Ausrichtung an erwünschten Wirkungszielen fass- und handhabbar zu machen, schlagen die Autorinnen des Kurbuches vor, sie in drei Schritte zu unterteilen: zum ersten Wirkung Planen, zum zweiten Wirkung analysieren, zum dritten Wirkung verbessern. Diese drei Schritte bilden keinen linearen Prozess, sondern einen fortlaufenden Steuerungskreislauf, bei dem die beabsichtigten Massnahmen zur Wirkungsverbesserung die nächste Runde des Planens eröffnen. Was hier als

⁷ Vgl. Schmucki (2018), Folie23.

⁸ Vgl. beispielsweise Quadri (2018), Folie22.

⁹ Kurz/Kubek (2018), S. 6.

Wirkungsorientierung bezüglich eines Projektes definiert wird, kann analog auch auf die Wirkungsorientierung einer Organisation angewendet werden.¹⁰

Bei der *Planung* von Wirkung ist dabei das Verständnis der Situation von und der Einbezug der Begünstigten ebenso wesentlich, wie eine Klärung der Ziele und eine konsistente Wirkungslogik.

Das *Analysieren* von Wirkung ist die Kernaufgabe von Monitoring und Evaluation (M&E), das in vielen Organisationen - auf unterschiedliche Art - als eigener Verantwortungsbereich ausgestaltet ist. Dabei ist wesentlich, dass M&E-Prozesse über das Analysieren hinaus auch in das Verbessern und Planen von Wirkung hineingreifen, sie müssen mit operativen und strategischen Entscheidungsstrukturen verknüpft sein. Ebenso ist für das Auswerten der Wirkungsanalyse wesentlich, dass die Resultate organisationsintern breit kommuniziert und diskutiert werden.

Eine solche Partizipation der Mitarbeitenden, organisatorisch umgesetzt durch entsprechende Reflexions- und Informationsgefäße ist wichtiger Bestandteil einer positiven Lernkultur, die mit einer offenen Fehlerkultur einhergeht. Diese sind grundlegend für das organisationale Lernen und damit für das *Verbessern* - als dem nächstfolgenden Planen - von Wirkung im Steuerungskreislauf.

3.3. Förderorganisationen in trilateralen Situationen

Wie oben ausgeführt wurde, führen Wirkungsmessungen im NPO-Bereich zu spezifischen Fragen, die unter anderem die Rolle der Förderinstitution betreffen (vgl. Kap. 3.1.). Hier soll nochmals kurz auf ein Aspekt dieser Rolle eingegangen werden.

Eine Vergabestiftung als Förderer steht in einem komplexen Netz von unterschiedlichen Formen von Abmachungen mit verschiedenen Akteuren, um den intendierten Nutzen als Wirkung zu erreichen.¹¹

¹⁰ So z.B. in der Studie der Stiftung Phineo zur Wirkungsorientierung in NPOs, vgl. Albrecht/Beck/Hoelscher (2013), in der ein fast identischer, vierstufiger Steuerungskreislauf verwendet wird.

¹¹ Vgl. dafür und für das folgende von Schnurbein (2019).

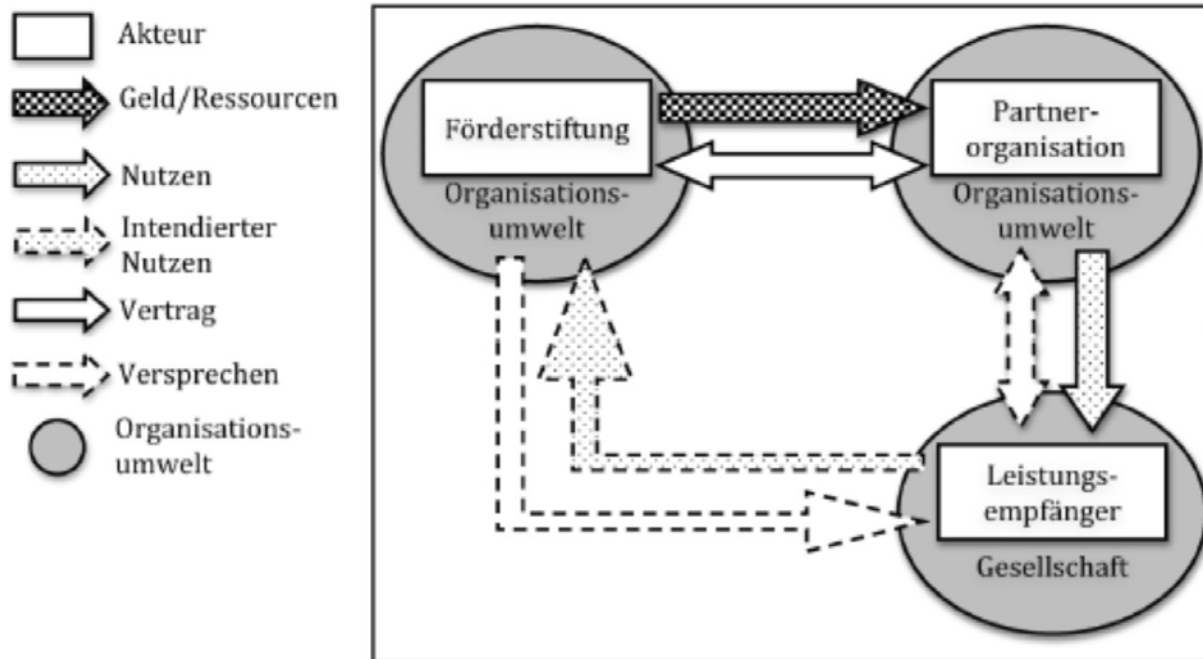


Abb. 1: Trilaterales Beziehungsmodell zwischen Förderstiftung, Partnerorganisation und den begünstigten Leistungsempfängern.

Wenn die Förderorganisation nun eine Wirkungsmessung bei den begünstigten Leistungsempfängern durchführt, entspricht das einer Situation, in der die drei Beziehungspartner gemäss der Prinzipal-Agent-Theorie ihren eigenen Nutzen innerhalb der Informationsasymmetrien zwischen den Partnern optimieren können. Damit kommt auch die Wirkungsmessung als Kontrollinstrument gegenüber der Partnerorganisation, das die Informationsasymmetrie reduzieren soll, an seine Grenzen. Es stellt sich in der Folge die Frage, in welchen Situationen eine Wirkungsmessung als Überprüfung sinnvoll ist und in welchen Situationen ein verdeutlichtes Vertrauen des Förderers in die Partnerorganisation, das dieser eine ehrliche Rückmeldung zum Projektverlauf erlaubt und so die Informationsasymmetrie verringert, zielführender ist¹².

¹² Vgl. von Schnurbein (2019), Folie 11.

4. Klärung der Ziele: Wieso eine Wirkungsstudie in Eswatini?

4.1. Die Wirkungsstudie in Peru und Lessons Learned

Ziel der Wirkungsstudie¹³ von sahee in Peru war es, dass sahee und die Partnerorganisationen einen Einblick in die Langzeitwirkungen der von sahee geförderten Projekte und deren Wahrnehmung durch die Begünstigten erhalten. Dafür wurden aus den insgesamt 68 von sahee seit 2006 bis 2018 in Peru geförderten Projekten 37 zufällig ausgewählte Projekte aus allen Themenbereichen von 16 verschiedenen Partnerorganisationen untersucht. In breiten Befragungen und Beobachtungen wurden alle in die Projekte involvierten Personen der Partnerorganisationen und die Begünstigten besucht und mit ihnen sowie Aussenstehenden vertiefte Gespräche geführt. Diese qualitativen Beschreibungen jedes der Projekte wurden in eine auch quantitativ fassbare und damit vergleichbare Bewertung übertragen. Die Studie wurde gemeinsam konzipiert und durchgeführt vom geschäftsführenden Stiftungsratspräsidenten von sahee, der selbst Schweizer Ethnologe ist und einem unabhängigen, lokalen, d.h. peruanischen Ethnologen.

Die Studie ergab einige klare und spannende Ergebnisse, u.a. dass die Wirkungen der Projekte in allen Themenbereichen ähnlich gross sind, oder dass Projekte von stabilen Organisationen, die nicht nur aufgrund eines einzelnen Projektzieles entstanden sind und existieren, langfristig bessere Wirkung zeigen.

Allerdings stiess sahee bei der Durchführung der Studie auch auf grössere Herausforderungen. So sind die Projekte wie auch die Organisationen aus den unterschiedlichen, von sahee geförderten Themenbereichen schwierig miteinander vergleichbar, und damit wurde die Erwartung, allgemeingültige Aussagen darüber gewinnen zu können, was Projekte erfolgreich macht, schwierig erfüllbar. Zudem waren positive Wirkungen bei den Begünstigten nicht immer eindeutig auf die sahee-finanzierten Projekte

¹³ Vgl. zur Studie den Jahresbericht 2019, sahee (2019), zudem wurde dem Autor vom Geschäftsführer von sahee als Co-Studienleiter, Cyril Alther, eine zusammenfassende, interne PPT-Präsentation für den Stiftungsrat zur Verfügung gestellt. Weiter stammen ergänzende Informationen aus persönlichen, resp. telefonischen Gesprächen mit diesem vom 2.1.2021 und vom 2.3.2022. Die Studie ist noch nicht veröffentlicht.

rückführbar. Als problematisch erkannt wurde im Weiteren, dass die zu befragenden Begünstigten aufgrund des Beziehungsnetzes immer über die Projektmitarbeitenden aus den Partnerorganisationen identifiziert wurden und damit vorselektioniert sind. Eine entscheidende Schwierigkeit war zudem, dass die beiden Co-Leitenden der Studie in den von beiden durchgeführten, untereinander aufgeteilten, qualitativen Befragungen schwierig zusammenführbare Resultate produzierten. Obwohl man sich auf ein gemeinsames Forschungsdesign geeinigt hatte, und die ersten Interviews gemeinsam durchgeführt wurden zeigte sich, dass bei den Einzelinterviews der Begünstigten, der Mitarbeitenden der Partnerorganisationen und der Aussenstehenden die beiden Forschenden je eigene Perspektiven einbrachten und insbesondere in sehr unterschiedlichen Rollen wahrgenommen wurden - auf der einen Seite der Vertreter der Stiftung aus der Schweiz, auf der anderen Seite der unabhängige peruanische Forschende aus Peru. Durch diese unterschiedliche Wahrnehmung dürften auch die Antworten unterschiedlich ausgefallen sein.

Das Fazit von sahee zur Wirkungsstudie in Peru fällt daher ambivalent aus. Einerseits führte die Studie zu einigen wichtigen Erkenntnissen, was in Projekten bewirkt werden kann und wie das geschieht. Zudem hat die Studie bei sahee das Verständnis für den lokalen Kontext vertieft, in dem die Begünstigten leben und die Partnerorganisationen arbeiten. Und umgekehrt zeigten die Gespräche mit den Begünstigten diesen die Wertschätzung, die ihnen entgegengebracht wird. Andererseits erscheint für sahee der erhoffte Ertrag an nutzbaren und verallgemeinerbaren Erkenntnissen beschränkt, gerade wenn man ihn ins Verhältnis zum grossen personellen Aufwand stellt. Dass die vom Studiensetting her gleichgestellten Forschenden unterschiedlich wahrgenommen wurden, wird zudem als nicht optimal beurteilt.

4.2. Einordnung der Herausforderungen der Peru-Studie

Es sollen im Folgenden kurz die Schwierigkeiten, auf die die Stiftung sahee bei ihrer Wirkungsmessung in Peru gestossen ist, eingeordnet und kommentiert werden im Hinblick auf die Planung einer zweiten Wirkungsstudie in Eswatini.

Je unterschiedlicher die thematischen Kontexte und je verschiedener die Organisationstrukturen der untersuchten Projekte sind, desto schwieriger ist Vergleichbarkeit

und Generalisierbarkeit herzustellen in einer Evaluation. Hier stösst die Operationalisierbarkeit von Wirkungsmessungen an ihre Grenzen, auch bei qualitativen Untersuchungen.

Auch die Zuordnung von Wirkungen zu Projektaktivitäten ist ein grundsätzliches Problem. Die Bestimmung eines Deadweight, d.h. der positiven Wirkung, die auch ohne spezifische Projektumsetzung eingetreten wäre, müsste über ein sehr aufwändiges Setting mit einer vom Projekt nicht betroffenen, aber ähnlichen Kontrollgruppe von Begünstigten erfolgen¹⁴, ansonsten bleibt nur der mit grossen Unsicherheiten behaftete, anspruchsvolle Weg über plausible Schätzungen.

Bei diesen beiden Herausforderungen handelt es sich um generelle methodische Probleme von Wirkungsmessungen, die im NPO-Bereich noch akzentuierter auftreten, wie oben ausgeführt wurde (vgl. Kap. 3.1.).

Ein weiteres, NPO- spezifisches Thema scheint die dritte Schwierigkeit der Peru-Studie zu sein: die unterschiedlichen Rollenwahrnehmungen. Die beiden vom Studiendesign her gleichgestellten Forschenden dürften von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen werden, weil sie an unterschiedlichen Orten im 'trilateralen Beziehungsmodell' zwischen Stiftung, Partnern und Begünstigten (vgl. Kap. 3.3.) stehen.

Der Geschäftsführer von sahee wird als der geldgebende Förderer aus der Schweiz wahrgenommen. Damit wird er von den an der Studie mitwirkenden lokalen Partnerorganisationen als derjenige wahrgenommen, der den Vertrag mit der Partnerorganisation kontrolliert im Hinblick auf seinen Nutzen für die Begünstigten. Die Befragten der Partnerorganisation stehen in der Versuchung, die Informationsasymmetrie in dieser Prinzipal-Agenten-Beziehung zu nutzen und beschönigend über den Erfolg als Erfüllung des Vertrages zu berichten. Auch die Begünstigten werden in dieser trilateralen Beziehung im Wirkung erforschenden Geschäftsführer von sahee aus der Schweiz den Nutzen überprüfenden Förderer sehen. Sie sind interessiert, dass die lokale Partnerorganisation grundsätzlich weiterhin Unterstützung erhält, damit sie potentiell davon profitieren können, und werden also versucht sein, das Eintreten des Nutzens als Erfüllung des gegenseitigen Versprechens gegenüber der Partnerorganisation zu betonen.

Der zweite Forschende, auch wenn er für diese Studie von sahee mandatiert ist, steht stärker ausserhalb dieses trilateralen Beziehungsfeldes und wird als Peruaner eher als Lokaler wahrgenommen. Die Partnerorganisationen und Begünstigten werden ihm eher das Vertrauen

¹⁴ Vgl. von Schnurbein (2019), Folie 38.

entgegenbringen, unvoreingenommen ein Projekt auf seine Wirkung und diesbezüglich auch auf für sie interessante Optimierungsvarianten hin zu untersuchen, ohne dass die finanzielle Unterstützung von sahee in Frage gestellt wird.

4.3. Festlegung der Ziele einer Wirkungsstudie in Eswatini

Aufgrund des Fazits zur Wirkungsstudie in Peru war für die Stiftung sahee klar, dass bei einer Untersuchung der Wirkungen ihrer Projekte in Eswatini nicht das gleiche Studiendesign übernommen werden kann.

Die Situation, dass sich Partnerorganisationen als von der Stiftung überwacht erleben, gilt es zu vermeiden. Stattdessen soll eine Beschäftigung mit den Wirkungen der Projekte mehr dem Paradigma des gemeinsamen Lernens folgen. Damit wird den Partnerorganisationen gegenüber mehr Vertrauen entgegengebracht und ausgedrückt. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag soll gegenüber der Peru-Studie verbessert werden. Es ist nicht mehr beabsichtigt, mit dem Anspruch anzutreten, über alle Bereiche und Projekte hinweg gültige Erkenntnisse zu generieren. Die Studie soll sich bezüglich den zu untersuchenden Förderbereichen fokussieren.

Mit dieser Ausgangslage wurden in einem längeren Prozess in gemeinsamen Gesprächen mit dem Geschäftsführer und Länderverantwortlichen für Peru und mit der Projektleiterin und Länderverantwortlichen für Eswatini folgende konkreten Rahmenbedingungen und Ziele entwickelt:

1. Vorderhand soll *keine Wirkungsmessung* bezüglich der geförderten Projekte auf der Ebene der Begünstigten durch sahee mit Beteiligung der Partnerorganisationen durchgeführt werden, sondern es soll *Grundlagenwissen zur Wirkung gemeinsam mit den Partnerorganisationen* erworben werden, um allenfalls eine solche Wirkungsmessung in einem zweiten Schritt entwickeln zu können.
2. Es soll eingeschränkt auf den Förderbereich der *ökologischen Landwirtschaft* untersucht werden, inwiefern die Partnerorganisationen die Wirkungen ihrer Projekte im Blick haben, d.h. *wie weit die Partnerorganisationen wirkungsorientiert* aufgestellt sind (vgl. Kap. 3.2.). Dies mit dem Ziel, Aussagen darüber machen zu können, wie diese Wirkungsorientierung weiter gefördert werden kann.

3. Es soll auch explizit untersucht werden, inwiefern die *Beziehung* der Partnerorganisationen zu Förderern allgemein, resp. *zu sahee* im speziellen, die *Sensibilität für Wirkung fördert* und welche Unterstützung sich die Partnerorganisation für ihre Verbesserung der Wirkungsorientierung konkret von sahee wünschen.

Entscheidend bei diesem Planungsprozess war der Perspektivenwechsel im Studiendesign: nicht mehr die Messung der Projektwirkung bei den Begünstigten soll im Fokus stehen, sondern die Untersuchung der Wirkungsorientierung der Partnerorganisationen.

Mit der Eingrenzung des Kreises der zu untersuchenden Partnerorganisationen auf einen von vier Förderbereichen - jenen, der in Eswatini von sahee mit der grössten Anzahl an Partnern und am längsten gefördert wird - werden zu unterschiedliche Organisationskontexte vermieden und eine gewisse Vergleichbarkeit gewährleistet.

Mit diesen beiden Festlegungen soll generellen methodische Herausforderungen, wie im letzten Kapitel beschrieben, adäquat begegnet werden. Zudem ändert sich die zeitliche Untersuchungsperspektive: sind Wirkungsmessungen von Projekten oder Organisationshandeln immer retrospektiv¹⁵, bezieht sich die Untersuchung der Wirkungsorientierung auf den aktuellen Moment. Damit kann schneller und niederschwelliger auf Resultate reagiert werden.

Die Studie wird zudem durch eine aussenstehende Einzelperson durchgeführt, die nicht in die trilateralen Beziehungen von Stiftung - Partnerorganisationen - Begünstigte eingebunden ist, sondern im Rahmen einer Weiterbildung im neutraleren universitären Kontext steht. Dies soll als Chance genutzt werden, um der Problematik von zu interessebestimmten Antworten und unterschiedlich wahrgenommenen, verschiedenen Befragenden zu begegnen.

¹⁵ Vgl. Feller (2018), Folie 6.

5. Planung und Durchführung der Wirkungsstudie: Untersuchung der Wirkungsorientierung der Partnerorganisationen

5.1. Kontext der Befragung: das Land, die Projekte und Partner von sahee im Bereich Landwirtschaft

Eswatini, früher Swasiland, ist ein Staat im südlichen Afrika, der etwas weniger als halb so gross ist wie die Schweiz und etwas mehr als eine Million Einwohnende aufweist. Eswatini ist eines der ärmsten Länder der Welt, viele Menschen leben mit weniger als umgerechnet einem Euro im Tag. Die Arbeitslosenrate liegt bei hohen 23%, unter den Jungen haben sogar fast die Hälfte keine Arbeit. Die Lebenserwartung ist gering, die HIV-Rate die höchste weltweit. In der absolutistischen Monarchie steht ein reicher, seine Familie begünstigender König an der Spitze. Sein Ruf hat in der traditionell als königsfreundlich und friedfertig geltenden Bevölkerung in den letzten Jahren stark gelitten, spätestens seit er im Juni 2021 demokratiefreundliche Proteste unterdrückte, zwei mit der Demokratiebewegung sympatisierende Abgeordnete auf unbestimmte Zeit gefangen nahm und die Polizei gegen die friedlich Protestierenden einsetzte. Seither schwellt der Konflikt und flackert immer wieder auf.

Im Förderbereich Landwirtschaft unterstützt sahee in Eswatini Projekte von fünf verschiedene lokalen Partnerorganisationen, die bezüglich Grösse, Alter und Organisationsgrad und -erfahrung recht unterschiedlich aufgestellt sind.¹⁶ Die zwei kleinsten Organisationen (GLM, PELUM) mit je fünf Mitarbeitenden sind eher jünger. Die eine (GLM) ist ein kleiner, finanziell selbständiger Ableger einer finnischen Entwicklungszusammenarbeits-Organisation. Speziell an der anderen Organisation (PELUM) ist, dass sie eine Verbandsorganisation von Landwirtschaftsorganisationen darstellt - die

¹⁶ Vgl. dazu auch die Übersicht über die untersuchten Organisationen im Auswertungsbogen im Anhang (Kap. 8.2.).

letzteren sind ihre Mitglieder und auch die (direkten) Begünstigten. Zwei weitere Organisationen sind 12-20jährig und haben je etwa ein Dutzend Mitarbeitende (Guba, COSPE). Die letztere ist ein Ableger einer international tätigen, italienischen Entwicklungszusammenarbeits-Organisation, sie bezieht von ihrer Mutterorganisation neben Finanzen auch Know-How und IT-Unterstützung, gerade auch im M&E-Bereich. Ihre Strukturen und ihr strategisches Denken entsprechen darum eher einer grösseren Organisation. Die mit Abstand älteste Organisation (ACAT) ist fast vierzigjährig und mit über sechzig Mitarbeitenden auch die mit Abstand grösste. Auch sie entstand aus einer Schwesterorganisation in Südafrika, ist inzwischen aber komplett eigenständig. Ihr aktueller Leiter ist ein langjähriger Mitarbeiter, der die Organisation massgeblich entwickelt und geprägt hat.

Die Stiftung sahee unterstützt Projekte dieser Organisationen (Ausnahme Guba: Organisationsförderung) gemäss ihren Förderrichtlinien mit jährlichen Beiträgen zwischen 10'000 und 30'000 Schweizer Franken, die Beträge korrelieren aktuell jeweils grob mit der Grösse der Organisation. Für alle diese Projektförderungen gilt, dass sahee der einzige Förderer für das Projekt darstellt. Für die beiden kleinsten Organisationen gilt zudem, dass die Unterstützung durch sahee auch für die Organisation substantiell ist - bei GLM gibt es keine weiteren, bei PELUM einen einzigen weiteren Partner. Die anderen, grösseren Organisationen haben weitere Förderpartner und führen weitere, nicht durch sahee geförderte Projekte durch.

5.2. Konzipierung der Befragung: strukturierte Leitfadeninterviews

Aufgrund der geringen Anzahl der Organisationen und ihrer Diversität, und da bei der vorliegenden Untersuchung für sahee das Lernen und nicht die Legitimation im Vordergrund steht, ist methodisch ein qualitativer Zugang naheliegend¹⁷. Interviews sind dabei besonders gut geeignet, um eine bestimmte Praxis besser zu verstehen¹⁸. Im oben dargestellten Kontext scheinen strukturierte Leitfadeninterviews als Fokusinterviews von einzelnen Personen oder Kleingruppen zielführend zu sein. Das lässt organisationsspezifische Resultate, und gleichzeitig einen Überblick mit groben Vergleichsmöglichkeiten erwarten.

¹⁷ Vgl. Feller (2018), u.a. Folie 41.

¹⁸ Vgl. Feller (2018), Folie36.

Konkret wurden in einem ersten Schritt gemeinsam mit sahee mögliche Fragen(bereiche) gesammelt und dabei diskutiert, welche Erkenntnisse über die Wirkungsorientierung ihrer Partnerorganisationen sahee prioritär interessieren. Mit der Differenzierung von Wirkungsorientierung in die Schritte Wirkung planen, Wirkung analysieren, Wirkung verbessern (vgl. oben Kap. 3.2.) wird der Katalog der Fragen überprüft, ergänzt und strukturiert.¹⁹

Bei den Fragen im Abschnitt 'Wirkung planen' wurde ein Fokus darauf gelegt, wie und wie weit die Situation und der Bedarf der Begünstigten erfasst wird. Da Wirkungsziele und Wirkungslogik schon in der Gesuchstellung an sahee von der Stiftung erfasst und in diesem Prozess oft mit den Partnerorganisationen diskutiert werden, soll darauf in der Studie nicht vertieft eingegangen werden. Hingegen interessiert sahee, inwiefern die bei der Gesuchstellung zwingend einzureichenden Logframes innerhalb der Partnerorganisationen bekannt sind und als Arbeitsinstrumente eingesetzt werden.

Im weiteren wurde von sahee gewünscht, dass im Abschnitt 'Wirkung verbessern' ein Fokus darauf gelegt wird, inwiefern die Zusammenarbeit mit Förderern allgemein und insbesondere mit sahee die Wirkung von Projekten verbessert und auf welche Art sahee die Partnerorganisationen zusätzlich unterstützen kann, um das weiter zu fördern.

Beim auf diese Weise erstellten Interviewleitfaden wurden bezüglich der offen zu beantwortenden Fragen im Vorfeld Untersuchungsmerkmale vorgeschlagen, die nach den Befragungen, bei deren Auswertung, noch ergänzt oder eingeschränkt werden können. Dieser relativ hohe Strukturierungsgrad der Leitfadeninterviews lässt differenzierte Aussagen erwarten und ermöglichte es, die Antworten schriftlich festzuhalten ohne auf technische Hilfsmittel zur Audiospeicherung angewiesen zu sein.

Parallel zur Erstellung des Interviewleitfadens wurde zusammen mit sahee von den Resultaten abhängige mögliche und umsetzbare Reaktionen und Folgen - als provisorisch und unvollständige Vorschläge - benannt.²⁰

¹⁹ Analog dem methodischen Vorgehen bei der Konzipierung von Interviewleitfäden nach der SPSS-Methode, Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsummieren, vgl. Wotha/Dembowski (2017), S. 2.

²⁰ Vgl. für diesen Abschnitt den im Anhang (Kap. 8.1.) aufgeführten Interviewleitfaden inklusive den vorgeschlagenen Untersuchungsmerkmalen pro Frage, plus die möglichen, von sahee umsetzbaren Reaktionen und Folgen unter der Rubrik 'Relevanz für sahee'.

5.3. Durchführung der Befragung: Feldaufenthalt vor Ort

Im Oktober 2021 wurden in Eswatini durch den Autor sieben Interviews geführt, die jeweils 2 bis 2,5 Stunden dauerten²¹.

Die Corona-Situation hatte sich zu diesem Moment soweit beruhigt, dass eine Einreise aus der Schweiz und das Zusammentreffen mit verschiedenen Akteuren unter Einhaltung von Sicherheitsbestimmungen problemlos möglich waren. Die politische Situation, die seit Juni 2021 durch die Spannungen zwischen demokratiefreundlichen Protesten und dem König und seinen Vasallen in dieser absoluten Monarchie geprägt waren, eskalierte allerdings wieder kurz nachdem der Autor in Eswatini eingetroffen war. Kurzfristig angekündigte, landesweite Proteste, Streiks und Barrikaden an den Hauptstrassen des Landes verunmöglichten den ursprünglichen Zeitplan und überhaupt eine mittelfristige Planung.

In dieser Situation entschied sich der Autor, weniger Interviews durchzuführen als ursprünglich geplant war, diese aber von längerer Dauer und vermehrt in Kleingruppen. Dadurch wurde organisatorisch soviel Spielraum frei, dass auch die nötigen kurzfristigen Verschiebungen und Anpassungen im zur Verfügung stehenden Zeitraum untergebracht werden konnten.

Bei den zwei komplexer organisierten Partnern der drei grösseren Organisationen wurden je zwei Interviews - jeweils eines mit dem Management und eines mit den Projektleitern im Feld - durchgeführt, bei den anderen drei Organisationen je eines - hier sind Personen aus dem Management auch direkt im Feld tätig.

Vor diesen sieben Interviews wurden die Organisationen alle besucht und der Autor als Interviewer von der gleichzeitig im Lande anwesenden Länderverantwortlichen von sahee den Leitungen kurz vorgestellt. Dabei wurde jeweils klar kommuniziert, dass diese Studie von sahee begrüsst wird, aber sie vom Autor eigenständig im Rahmen einer Weiterbildung an der Universität durchgeführt wird. Bei allen Organisationen hatte der Autor vorgängig auch einen Einblick in mindestens eines der von sahee geförderten Projekte durch einen Kurzbesuch - entweder in Begleitung der sahee-Länderverantwortlichen oder als Einzelgast.

Bei den Interviews war die sahee-Vertreterin nie anwesend, bei den meisten Interviews war sie auch nicht mehr im Lande, da sie früher als der Autor in die Schweiz zurückkehrte. Die Interviews wurden immer in den Lokalitäten der Organisationen und auf englisch geführt, und vom Autor mit schriftlichen Notizen festgehalten.

²¹ Vgl. für die genauen Angaben, wann und mit wem die Interviews geführt wurden, den Auswertungsbogen im Anhang (Kap. 8.2.).

5.4. Auswertung der Befragung: vergleichende und organisationsspezifische Betrachtung

Die Auswertungsergebnisse²² beruhen auf den Selbstaussagen der Organisationsmitarbeitenden und konnten nur ansatzweise bei Feldbesuchen validiert werden.

5.4.1. Vergleichende Resultate

Allgemein kann über alle fünf untersuchten Partnerorganisationen hinweg bezüglich des *Planens von Wirkung* folgendes festgestellt werden:

- Alle Organisationen benennen Organisationsziele, die auf der Ebene Outcome oder Impact liegen²³ (Frage 1.).
- Alle Organisationen, die mit Personen oder lokalen Gruppen als Begünstigten zusammenarbeiten, erwähnen den Kontakt zu diesen explizit als eine ihrer einzigartigen Stärken bezüglich Wirkung (Frage 2.). Sie unterhalten einen persönlichen Kontakt mit diesen Begünstigten und beziehen sie - auf unterschiedliche Art - in die Projektplanung mit ein. Mehrfach erwähnt wird, dass Begünstigte anders als die Organisationen öfters an schnellen Resultaten interessiert sind. Darum seien "vertiefte Gespräche" mit den Begünstigtengruppen oder den "richtigen Personen" nötig (Fragen 7., 8.). Zudem geben alle Organisationen an, dass sie die lokalen Strukturen kennen und mit den entsprechenden Führungspersonen von politischen, traditionellen und kirchlichen Strukturen in Kontakt stehen (Frage 9.).
- Bei allen ausser einer Organisation partizipieren die Mitarbeitenden bei der Projektplanung (Frage 3.)
- Der Logframe wird als Tool in allen Organisationen ausser einer genutzt (u.a. für die Projektentwicklung, als Basis für weitere Managementtools und zur Entwicklung von Monitoring/Evaluation) und ist dort jeweils auch vom Management bis zu den Angestellten im Feld bekannt. Alle Organisationen arbeiten aber auch mit zusätzlichen Tools für das Projektmanagement, die u.a. über

²² Die Antworten der Interviews und die vergleichenden Auswertungen (Spalte ganz rechts in grün) und die organisationsspezifischen Auswertungen (Zeilen ganz unten in blau) sind im Anhang auf dem Auswertungsbogen (Kap. 8.2.) zusammengefasst.

²³ Vgl. Kursbuch Wirkung: Stufe 6 'Lebenslage der Zielgruppe ändert sich' oder Stufe 7 'Gesellschaft verändert sich, Kurz/Kubek (2018), S. 5.

die Informationen aus dem Logframe hinaus noch Angaben zum zeitlichen Verlauf und zur Verantwortlichkeit bezüglich einzelnen Aufgaben enthalten (Frage 4.)

Bezüglich des *Analysierens von Wirkung* kann folgendes festgehalten werden:

- Alle Organisationen haben ein benennbares Werkzeug und fixierte Intervalle für die Datenerhebung (Frage 11.), alle Organisationen haben definierte Rollen für ihre M&E-Prozesse, die jeweils mit dem Management verbunden sind, und können grob die Ziele ihrer Evaluationen beschreiben. Interessant ist, dass drei von fünf Organisationen, u.a. die beiden Grossen, externe Fachpersonen für die M&E-Auswertung hinzuziehen (Fragen 12. & 15.).
- Drei von fünf Organisationen können die Grundlagen für ihre Indikatorenbildung benennen, und haben eine plausible Vorgehen zur Festlegung einer Baseline (Fragen 13. & 14.), bei zweien fehlt diese Grundlagen.
- Bei zwei von fünf Organisationen stellt sich heraus, dass sie Daten erheben, die sie nicht weiter verwenden (Frage 15.).
- Drei von fünf Organisationen sehen den Bedarf, die Speicherung ihrer M&E-Resultate zu optimieren - zwei planen dazu u.a. Verbesserungen der IT-Infrastruktur (Frage 16.).

Bezüglich des Verbesserns von Wirkung kann festgestellt werden:

- Drei von fünf Organisationen kennen mindestens jährliche, spezifisch Treffen oder Workshops, an denen die M&E-Resultate kommuniziert und verhandelt werden. Bei keiner Organisation gibt es für diese Aktivitäten einen eigenen Budgetposten. Fördergelder für M&E-Aktivitäten oder -Stellen zu erhalten sei schwierig, meint dazu eine Organisation (Fragen 17. & 19.).
- Alle Organisationen geben an, dass der Kontakt mit sahee die Reflexion über Wirkung gefördert hat. Zwei von fünf Organisationen unterscheiden dabei zwischen solchen Förderern, die auf formale Korrektheit bei den Rückmeldungen achten, und anderen, die sich für die Projekte und den Dialog mit den Partnerorganisationen interessieren. Die letztgenannten verbessern die Wirkung, und zu diesen gehört sahee (Frage 21.).
- Bezüglich der Wertigkeit von Kommunikationsgefässen mit den Förderern gibt es grosse Unterschiede. Drei von fünf Organisationen geben an, dass beim Kontakt mit sahee die persönlichen Besuche von sahee bei den Partnerorganisationen in

Eswatini, die jährlich stattfinden, die wertvollste Form ist, um Wirkung zu reflektieren und zu verbessern. Umgekehrt steht für die anderen zwei Organisationen der persönliche Besuch an letzter Stelle hinter den agileren Mail- und Telefonkontakten, der persönliche (Feld)Besuch erfüllt für diese Organisationen nur den Zweck des Rechenschaft ablegenden Informationsupdates für die Förderer (Frage 22.).

- Auf die Frage, wie sahee die Reflektion über Wirkung in ihrer Organisation noch stärker fördern könne, antworten alle Organisationen, dass sie sich - auf unterschiedliche Art - mehr Kompetenzerweiterung wünschen: via Experten (externe Evaluation, Moderation) oder via Workshops und Trainings (zu M&E-Themen, Best Practice, u.a.). Nur eine Organisation erwähnt als Wunsch ausdrücklich mehr Finanzen (Frage 23.).

Zusammenfassend kann folgendes festgestellt werden: bei der *Planung* von Wirkung scheinen alle fünf untersuchten Organisationen mit einigen Unterschieden wirkungsorientiert aufgestellt zu sein: die Ziele sind klar, und insbesondere kennt man die Begünstigten und ist sich der Wichtigkeit ihres Einbezugs in den Projektplanungsprozess bewusst. Auch der Logframe als Arbeitsinstrument hat sich bei fast allen Organisationen etabliert, ebenso die Partizipation der Mitarbeitenden.

Bezüglich des *Analysierens* von Wirkung gilt es festzuhalten, dass drei Organisationen ein klar beschreibbares, strukturiertes, und in die Organisation eingebundenes System von Datenerhebung und Evaluation mit geklärten Indikatoren und Baselines aufweisen. Interessant ist die Tatsache, dass alle diese Organisationen zumindest partiell externe Fachpersonen zur Etablierung und/oder Durchführung ihrer Evaluationssysteme beziehen oder beigezogen haben. Bei zwei Organisationen scheinen solche M&E-Prozesse noch nicht befriedigend entwickelt zu sein - es handelt sich um kleinere und eher jüngere Organisationen.

Weiter ist der Mehrzahl der Organisationen bewusst - und diese Gruppe ist nicht identisch mit einer der obigen zwei Gruppen - dass sie zur Speicherung dieses M&E-Wissens vermehrt Anstrengungen unternehmen müssen bezüglich Anschaffung und Aktualisierung von IT-Infrastruktur und -Kompetenzen.

Für das *Verbessern* von Wirkung scheinen bei drei Organisationen getaktete und strukturierte Gefäße zu existieren, in denen Mitarbeitenden M&E-Resultate vermittelt und Reaktionen darauf diskutiert werden. Unklar bleibt allerdings, wie weit diese Gefäße mit

einer Lern- und insbesondere einer offenen Fehlerkultur korrespondieren, die organisationalem Lernen zu Grunde liegt. Alle Organisationen geben zudem an, dass ein Reflektieren über Wirkung durch die Zusammenarbeit mit sahee eindeutig gefördert wird.

Von allen untersuchten Organisationen wird *sahee als Partner* gesehen, der an den Projekten und einem aktiven und direkten Austausch über deren Entwicklung interessiert ist. Welche Kommunikationsform welchen Ertrag bringt, wird verschieden beurteilt und scheint am besten organisationspezifisch festgelegt zu werden. Der unterschiedliche Stellenwert von persönlichen Besuchen lässt sich wohl damit erklären, dass die einen Organisationen stärker den Beziehungsaspekt sehen, aufgrund dessen dialogisch über bessere Wirkung verhandelt werden kann. Für die anderen Organisationen stehen bei Besuchen primär der Rechenschaftsaspekt im Zentrum, und so werten sie diese tendenziell als notwendig, aber nicht gewinnbringend. Alle Organisationen wünschen sich zur Wirkungsverbesserung eine Unterstützung bei den Kompetenzen, höhere finanzielle Unterstützung hingegen wird dabei nur von einer Organisation erwähnt.

5.4.2. Organisationsspezifische Resultate

Für die einzelnen Organisationen ergibt sich aus den spezifischen Resultaten bezüglich Wirkungsorientierung ein Gesamteindruck, der jeweils aufgeteilt wird in

- A. Zusammenfassung der Situation bezüglich Wirkungsorientierung.
- B. Zusammenfassung der von der Organisation formulierten Bedürfnisse zur Wirkungsverbesserung zuhanden sahee.
- C. Kritische Punkte bezüglich Verbesserung der Wirkungsorientierung.

ACAT

- A. ACAT ist eine etablierte Organisation mit einem etabliertem M&E-Instrumentarium, das die Angestellten auch einsetzen, und aufgrund von dessen Resultate im Rahmen der Projekte reagiert wird. Für Evaluationen wurde auch schon auf externe Hilfe zurückgegriffen. Inwiefern die Resultate auch ins Wissen um grosse Zusammenhänge (Wirkungsketten, Zugänge, etc.) und in strategische Entscheide einfließen, bleibt unklar. Beim Speichern und Vermitteln von Wirkungswissen innerhalb der Organisation ist ein Verbesserungsbedarf erkannt (Aufbau Webseite, Cloud). Die

Stärke eines langjährigen community-Bezuges nutzt die Organisation, damit diese auch untereinander Wissen und Kompetenzen teilen.

- B. ACAT schätzt die persönlichen Besuche durch die sahee-Länderverantwortliche sehr. Die Organisation wünscht sich für ihre M&E-Verantwortliche ein Training zusammen mit M&E-Verantwortlichen aus anderen kulturellen Kontexten zur Festigung der Kompetenzen und zur Horizonterweiterung, Zudem würde ein gut konzipierter Austausch mit anderen sahee-Partnern über die eingesetzten M&E-Instrumente befürwortet.
- C. Die Untersuchungsergebnisse lassen Fragen nach den Kompetenzen der M&E-Verantwortlichen, aber auch nach ihrer Positionierung und Unterstützung in der Organisation aufkommen. Verbunden damit ist der Eindruck, dass die M&E-Prozesse eher formalistisch, mit viel fixiertem Reporting zur nächsten Hierarchiestufe gehandhabt werden - unklar bleibt, inwiefern sie auch auf Verbesserung oder Innovation hin offen sind. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Organisation mit Herausforderungen konfrontiert ist bei der Organisationsstruktur und bei personellen Besetzungen insbesondere bezüglich Nachfolge für den langjährigen Direktor.

COSPE

- A. COSPE als gut strukturierte Organisation arbeitet - nach einem grösseren Effort bezüglich M&E, ausgelöst durch eine von der Mutterorganisation eingeforderten IT-Programm-Übernahme - mit inzwischen angepassten, gut entwickelten M&E-Prozessen. Mit Hilfe eines aussenstehenden, von der Mutterorganisation für mehrere COSPE-Länderorganisationen angestellten M&E- Spezialisten werden die Daten verarbeitet und ausgewertet. Die Resultate werden intern mit dem ganzen Team diskutiert und darauf aufbauend strategische Entscheide gefällt. Die Organisation scheint dabei in einer Langzeitperspektive die grossen Zusammenhänge im Blick zu haben: Was neu angehen? Wo Projekte an Lokale abgeben? Wie Gruppen vernetzen, dass sich COSPE zurückziehen kann?
- B. COSPE erlebt sahee als interessierten, dialogischen Partner, der an einem offenen und direkten Austausch interessiert ist, dabei werden die persönlichen Besuche am meisten geschätzt, weil diese das gemeinsame Verständnis für die Projekte am besten fördert. Die Organisation wünscht sich von sahee eine Langzeitperspektive in der Förderung und allenfalls eine externe Evaluation (singuläre Nennung durch Projektleitenden).

- C. Gewisse Wirkungserkenntnisse scheinen bei COSPE einzig in der Zukunftsplanung, als Projektentscheide oder in der Kommentarspalte, festgehalten zu werden. In diesem Zusammenhang lässt sich fragen, inwiefern die Organisation ihre vertieften Erfahrungen mit M&E-Prozessen und ihr Denken in grossen Zusammenhängen nicht nur intern pflegen soll, sondern auch breiter gültig formulieren und mit anderen Organisationen teilen könnte.

Guba

- A. Guba scheint über angemessen entwickelte und funktionierende M&E-Prozesse zu verfügen. Die vom visionären Gründer geleitete Organisation setzt zur Aufbereitung und Auswertung der Daten auf eine externe Fachperson, die Resultate scheinen in strategische Entscheide einzufließen. Neue Infrastruktur und personelle Unterstützung für den IT-Bereich zur Wissensspeicherung ist beschlossen.
- B. Für Guba ist sahee der professionellste Partner - beispielsweise der einzige, der einen Logframe verlangt. Die Organisation erlebt das Reporting als wertvollste Kontaktform bezüglich Wirkung: hier kann ehrlich über Erfolg und Misserfolg berichtet und lernend Gründe dafür benannt werden. In diesem Zusammenhang wünscht sich Guba mehr Kompetenzen für das Analysieren und Vermitteln von Daten (z.B. einen Monitoringplan aus einem Logframe entwickeln, Fallstudien zu inspirierenden Reports).
- C. Die Organisation steht wohl in der zweiten Hälfte der Pionierphase von NPOs, es stellen sich einige Fragen zur Wirkungsorientierung und darüber hinaus. So könnte über eine stärkere Partizipation des gesamten Teams bei der Gestaltung des M&E-Prozesses und bei der Diskussion über die Resultate nachgedacht werden. Ebenso scheint das Verständnis des Logframes als reines Rechtfertigungsinstrument gegenüber den Förderern eng - wie könnte der Umgang mit dem Logframe auch lernend (z.B. als Basis für Evaluationistools) und somit hilfreiche Einsichten über Wirkungen generierend, eingesetzt werden? Wann ist der Moment gekommen, dass die gut funktionierende, aber wegen ihrer hohen Ideale gegenüber anderen Organisationen auch schnell sich abgrenzende Organisation ihr Gleichgewicht zwischen einzelkämpferischer Fokussierung und teilendem Netzwerk neu justiert? Und wann soll sie beginnen, über eine klarere Strukturierung des Managements und Nachfolgelösungen für den Gründer nachzudenken?

GLM

- A. GLM nutzt ein bewährtes M&E-Tool (Fragebögen), die Organisation scheint aber insgesamt schwach ausgebildete M&E-Prozesse zu besitzen. So sind Indikatorenbildung und Baseline-Referenz nicht benennbar. Inwiefern M&E-Resultate die ideenreiche Gründerin als Leiterin oder die teambasierte, visionär ausufernde Strategie beeinflussen, bleibt unklar. Dass ihre M&E-Prozesse nicht angemessen entwickelt sind, scheint der Organisation jedoch bewusst. Neben einer starken Begünstigten-Orientierung an der Basis in den Gemeinden und Gruppen besitzt die Organisation einen Bezug zur lokalen Universität, aus dem sie auch Wissen bezieht.
- B. GLM schätzt die beratende Information durch sahee zur Wirkungsverbesserung und sieht die persönlichen Besuche als wichtigstes Mittel dafür. Als Bedürfnis nennt die Organisation Unterstützung bei der Bewältigung aktueller, durch Corona und die politische Situation verursachter Probleme und beim Angehen neuer Themen.
- C. Es stellt sich die Frage, inwiefern durch eine fokussiertere Zielorientierung die Wirkung verbessert werden könnte. Dazu beitragen würde auch die angemessene Konsolidierung der Organisationsstruktur auf einfachem Niveau samt der Integration von soliden, zielgerichteten und funktionierenden (d.h. nicht zu komplexen) M&E-Prozessen. Allenfalls könnte auch die Beziehung zur Universität auf diese Ziele hin gestärkt werden. Die kleine, basisorientierte Organisation hat im Vergleich mit anderen sicher überdurchschnittlich stark unter den ökonomischen Folgen der Corona-Pandemie und der politischen Unruhen für ihre begünstigten Kreise gelitten.

PELUM

- A. PELUM scheint bisher einen schwachen Fokus auf durchgehend funktionierende, die Aspekte Planung, Analyse und Verbesserung einschliessende M&E-Prozesse gelegt zu haben. Erschwerend kommt für die junge und solide strukturierte Organisation mit engagierter Leiterin hinzu, dass sie in einem speziell komplexen Kontext arbeitet. Die primär Begünstigten (und Mitglieder) sind andere, im Bereich ökologische Landwirtschaft tätige Organisationen. Als sekundär Begünstigte kommen aber auch immer wieder die Begünstigten dieser Mitglieder-Organisationen mit ins Spiel (z.B. Trainings für Begünstigte der Mitglieder-Organisationen). Das erhöht die Anforderungen an ein M&E-Konzept und führt zu grundsätzlichen Fragen nach Fokus und intendierter Wirkung.

- B. PELUM schätzt sahee als interessierten, für direkte Diskussionen offenen Partner ohne Betonung der Formalien. Als für Wirkungsverbesserungen ergiebigste Kontaktform wird das regelmässige Telefongespräch genannt. Von sahee wünscht sich PELUM neben einer besseren finanziellen Ausstattung auch einen Prozessbegleiter für interne (Brainstorming) Diskussionen und eine Rückmeldung zu Stärken und Schwächen der Organisation.
- C. Es stellt sich die Frage, auf welche Art in diesem komplexen Feld die Verantwortlichkeiten für Datenerhebung und Auswertung festgemacht werden, und wie ganz grundsätzlich ein Konsens unter den unterschiedlichen Mitglieder-Organisationen und PELUM bezüglich Wirkungszielen und Priorisierungen gefunden werden kann. Zur Implementierung von auf Wirkung ausgerichteten M&E-Prozessen wären wohl gestärkte Kompetenzen in diesem Bereich - allenfalls von extern und beratend - hilfreich.

6. Ergebnis: Zusammenfassung der Resultate, Empfehlungen zur Förderung der Wirkungsorientierung

Ziel dieser Studie ist es, bezüglich der Partnerorganisationen von sahee in Eswatini im Förderbereich der ökologischen Landwirtschaft zu untersuchen, wie weit diese wirkungsorientiert aufgestellt sind, inwiefern die Beziehung der Partnerorganisationen zu sahee die Sensibilität für Wirkung fördert und welche Unterstützung sich die Partnerorganisationen von sahee zur Verbesserung der Wirkungsorientierung konkret wünschen.

Eine detaillierte *vergleichende Auswertung* bezüglich dem Planen, Analysieren und Verbessern von Wirkungen wurde im Kapitel 5.4.1. präsentiert. Hier werden die Resultate nochmals summarisch zusammengefasst:

- Alle fünf Organisationen kennen Wirkungsziele auf den Ebenen Outcome oder Impact, und fast alle nutzen den Logframe, um weiterführende Projektmanagement-Tools und/oder M&E-Konzepte zu entwickeln.
- Allen Organisationen ist die Kenntnis der Situation der Begünstigten wichtig, alle haben Beziehungen zu ihren Projektbegünstigten etabliert, pflegen sie und beteiligen diese an der Projektplanung. Der Bezug zu den Begünstigten sehen alle Organisationen als eine ihrer Stärken.
- Alle fünf Organisationen erheben in irgendeiner Form M&E-Daten und verwenden sie weiter.
- Bei dieser Datenerhebung und insbesondere bei der nachfolgenden Auswertung und Verwendung der Resultate gibt es grössere Differenzen, die den Grad der Wirkungsorientierung bestimmen. Insbesondere ist unterschiedlich
 - auf was hin ausgewertet wird und wie, d.h. mit welchem konzeptionellen und qualitativen Anspruch, bei dieser Auswertung die Wirkung erfasst wird (Indikatorenbildung, Baseline).

- welche Auswirkungen die Resultate auf den weiteren Projektverlauf, aber auch für die Strategie der Organisation allgemein haben.
- wie das M&E-Wissen gespeichert wird und transparent zugänglich ist.
- wie Wirkungswissen innerhalb der Organisation an welche Mitarbeitenden vermittelt wird, und inwiefern damit eine partizipative Reflexion und offene Lernkultur ermöglicht wird, die organisationales Lernen fördert und so die Wirkung steigert.

Die *spezifischen Untersuchungsergebnisse zu den einzelnen Organisationen* und den von ihnen geäußerten Bedürfnissen bezüglich Wirkung sind im Kapitel 5.4.2. aufgeführt.

Hier soll nur bezüglich der Frage, inwiefern die Beziehung zwischen Partnerorganisationen und sahee die Sensibilität für Wirkung fördert, zusammenfassend festgehalten werden: alle fünf Organisationen geben an, sahee als aktiven, interessierten, dialogisch-begleitenden Partner zu erleben. Sie alle teilen dabei die Meinung, diese Rolle hätte ihre Sensibilität für Wirkung gefördert.

Darüber hinaus hat die Untersuchung der Wirkungsorientierung der Partnerorganisationen zum Ziel, Aussagen darüber machen zu können, wie diese Wirkungsorientierung weiter gefördert werden kann. In diesem Sinne werden hier einige *organisationsspezifischen Empfehlungen* aufgrund der Untersuchungsergebnisse abgegeben.

ACAT

- Stärkung der Kompetenzen der M&E-Verantwortlichen gemäss eigenem Wunsch von ACAT, aber auch der Stellung der M&E-Verantwortlichen innerhalb der Organisation.
- Bestärkung in den bestehenden Bemühungen um eine angemessene Lösung bezüglich Wissensmanagement (Cloud, Webseite), die aber intern allen zugängliche und dienlich sein muss.
- Unterstützung bei der Weiterentwicklung einer Leitungsstruktur (evt. Organisationsentwicklung), die auch die M&E-Prozesse und das organisationale Lernen dynamischer angehen und weiterentwickeln kann.

COSPE

- Sensibilisierung, dass Erkenntnisse über Wirkungen unabhängig von Folgeplanungen formuliert und gespeichert werden und die eigene Organisation so noch stärker als lernende verstanden wird.
- Anregung zum vermehrten Teilen von Wirkungswissen und Erfahrungen im Bereich M&E über die eigene Organisation hinaus mit anderen Organisationen und allenfalls Nutzung dieser Kompetenzen in sahee-eigenen Netzwerken.

Guba:

- Anregung zur vermehrten Partizipation aller Mitarbeitenden bei M&E-Entwicklungen und bei Projektplanungen.
- Unterstützung bezüglich Umgang mit dem Logframe beim Wechsel von einem Rechenschaftsfokus auf einen Lern-, resp. Kompetenzfokus, wie das die Organisation in einem Beispiel auch selbst wünscht (Kompetenzen zur Entwicklung eines Monitoringplanes aufgrund des Logframe).
- Bestärkung beim Aufbau eines konzisen Wissensmanagements (neue IT-Stelle). In diesem Zusammenhang allenfalls sekundär auch Anregung zur Neubeurteilung der Balance bezüglich Fokussierung auf hohe ideale Ziele der eigenen Organisation und Teilen von Erfahrungen und Wirkungswissen mit anderen Organisationen. Ebenso allenfalls sekundär Sensibilisierung bezüglich Rollenstruktur im Management mit der langfristigen Perspektive auf Professionalisierung und Nachfolgeregelungen für die Gründergeneration.

GLM:

- Unterstützung der Organisation mit motivierter Leiterin bei der Zielfokussierung und bei einer Organisationsentwicklung - allenfalls durch externe Fachpersonen. Ebenfalls Unterstützung und allenfalls externe Hilfe für die Implementierung von angepassten, schlüssigen M&E-Prozessen auf einfachem Niveau.
- Begleitung bei der Stärkung und Schärfung des schon vorhandenen Bezuges zu Universität und Verwaltung im Hinblick auf Wirkungsverbesserung.

PELUM:

- Begleitung dieser jungen, schon gut strukturierten Organisation bei der Klärung von Grundsatzfragen zu Zielen und Wirkungsabsicht im komplexen Kontext der

mehrschichtigen Begünstigten (primär: Mitgliederorganisationen, sekundär: Begünstigte, d.h. oft Kleinbauern der Mitgliederorganisationen).

- Unterstützung beim Aufbau von konzisen, auf Wirkungsorientierung ausgerichteten M&E-Prozessen, durch Aufbau interner Kompetenzen oder/und allenfalls durch externe Fachpersonen.

Zum Schluss sollen offen gebliebene Fragen und weiterführende Leitplanken benannt werden, die in die allfällige Planung einer anschliessenden Wirkungsstudie in Eswatini einfließen können.

Aufgrund der Resultate dieser Studie erscheint naheliegend,

- bei den oben aufgeführten Punkten, an denen sich der Grad der Wirkungsorientierung entscheidet, anzusetzen und diese bei den Partnerorganisationen genauer zu untersuchen. Dabei scheint es angezeigt, auch quantitative Daten einzubeziehen (Indikatorenwerte, Baseline, etc).
- die Lernkulturen und insbesondere auch stärker die damit verbundenen Fehlerkulturen in den Organisationen zu untersuchen, um dort die Grundlagen für weiteres organisationales Lernen zu fördern.
- bei der Durchführung einer allfälligen weiteren Wirkungsmessung bei den Begünstigten in Eswatini sensibel mit Rollen und ihrer Wahrnehmung umzugehen, und beispielsweise für die Datenerhebung vor Ort mit dem Einsatz von aussenstehenden Personen zu planen.

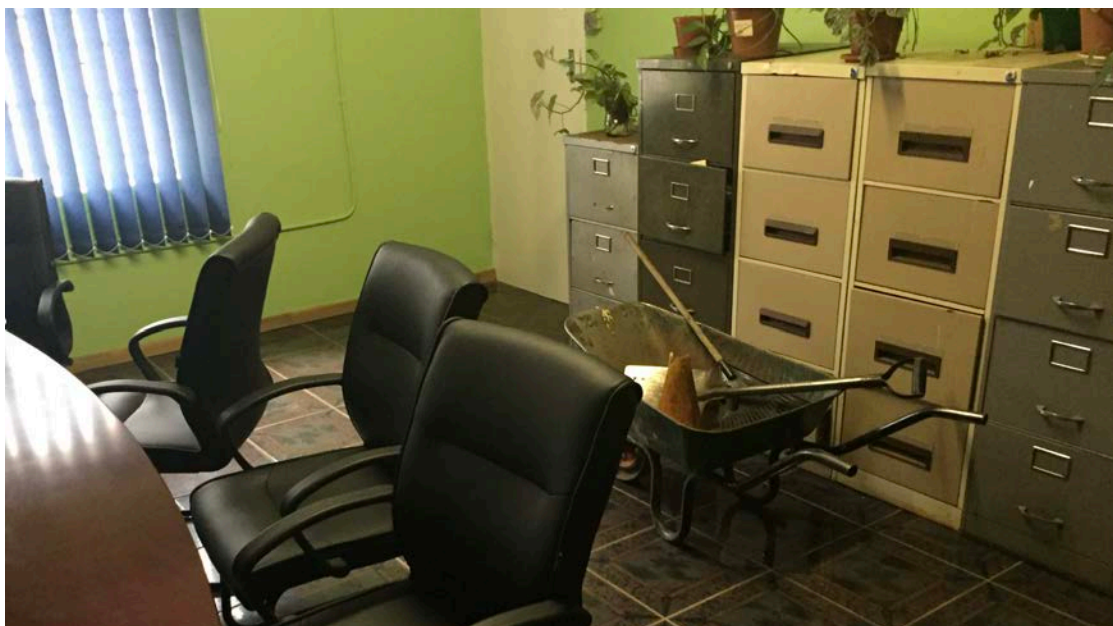


Abb. 2: Wirkung messen - Wirkung lernen - Wirkung können

7. Literatur- und Abbildungsverzeichnis

7.1. Literaturverzeichnis

- Albrecht, Kerstin/ Beck, Stefanie/ Hoelscher, Philipp u.a. (2013): *Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen*, Phineo, Berlin, https://publicgovernance.de/media/Studie_Wirkungsorientierte_Steuerung_in_NPOs.pdf (abgerufen am 31.3.22).
- Doan, Dana/ Knight, Barry (2020): *Measuring what Matters*, Candid Foundation, Global Fund for Community Foundations (GFCF) and Philanthropy for Social Justice and Peace (PSJP), Johannesburg.
- Feller, Ruth (2018): Einführung Wirkungsmessung & Monitoring, CAS Kommunikation & Wirkungsmessung, Modul 2, Center for Philanthropy Studies CEPS Universität Basel, ppt-Präsentation.
- Kurz, Bettina/ Kubek, Doreen (2018): *Kursbuch Wirkung - das Praxishandbuch für alle die Gutes noch besser tun wollen*, Edition Schweiz, Phineo, Berlin, https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_Kursbuch_Wirkung_CH.pdf (abgerufen am 31.3.22).
- Meyer, Michael (2018): *Organisationsentwicklung in NPO*, CAS Nonprofit Governance & Leadership, Modul 3, Center for Philanthropy Studies CEPS Universität Basel, ppt-Präsentation.
- Quadri, Eleonora (2018): *Implementierung der Wirkungsmessung in der eigenen Organisation*, CAS Kommunikation & Wirkungsmessung, Modul 3, Center for Philanthropy Studies CEPS Universität Basel, ppt-Präsentation.
- Schmucki, Robert (2018): *Gesellschaftliche Bedeutung der Wirkungsmessung*, CAS Kommunikation & Wirkungsmessung, Modul 3, Center for Philanthropy Studies CEPS Universität Basel, ppt-Präsentation.
- sahee foundation (2008). *Sustainability of Rural Development Projects in Swaziland. Why Projects Fail or Succeed*, <https://www.sahee.org/pdfs/Rural-Development-Eswatini08.pdf> (abgerufen am 31.3.22)
- sahee foundation (2019): *Jahresbericht 2019*, Davos, https://www.sahee.org/pdfs/Jahresbericht_sahee_2019.pdf (abgerufen am 31.3.22).
- sahee Webseite: [sahee.org](https://www.sahee.org), <https://www.sahee.org/index.php> (abgerufen am 31.3.22).
- von Schnurbein, Georg (2019): Projektevaluation & Wirkung, Intensivlehrgang Stiftungsmanagement, Center for Philanthropy Studies CEPS Universität Basel, ppt-Präsentation.
- von Schnurbein, Georg (2016): *Managing Impact and Recognising Success*, in: Jung T./ Phillips, S./ Harrow, J. (eds): *The Routledge Companion to Philanthropy*, London, S. 468-481.

Wotha, Brigitte/ Dembowski, Nina (2017): *Leitfaden - qualitative Interviews*, Salzgitter, <https://docplayer.org/112854134-Leitfaden-qualitative-interviews.html> (abgerufen am 31.3.22).

7.2. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Grafik aus: von Schnurbein (2019), Folie 11.

Abb. 2 Das Sitzungszimmer des Gemeinderats der Stadt Hlatikulu, Ewatini, Foto Thomas Grüebler, 2.11.21.

8. Anhang

8.1. Fragebogen inkl. Relevanz für sahee

Wirkungsorientierung: qualitative Untersuchungen Partnerorganisationen sahee, Eswatini, Bereich Landwirtschaft

Stand 6.10.21

Wie stark ist eine Organisation wirkungsorientiert aufgestellt?
Liste möglicher, offen gestellter Fragen im Rahmen halbstrukturierter Leitfaden-Interviews

Fragen/Kriterien Questions/criteria	Untersuchungsmerkmale Characteristics	Befragte*	Relevanz sahee
Planning results 1: Results as a strategic goal <i>Every organization has objectives. What are the objectives of the organization for the people in the organization? And according to the organization, how, with which strategy, will these intended results best be achieved?</i>			
1. Which problem should be solved by the organization, by the projects? In what way is this to be done, with what effect? On the basis of which analyzes and experience?	<ul style="list-style-type: none"> o level of objectives: impact -outcome - output o impact chain/Theory of Change o problem analysis o see also: <i>Questionnaire organization - Logframe</i> 	O, P, M, V	* O (Org.leit.) P (Proj.leit.) M (Mitarb.), - V (M&E-Verantw.) allenfalls Sensibilisierung Führung bezüglich Zielorientierung
2. Where do you think the organization is really strong in terms of impact? On the basis of which (non-financial) indicators is this secured? And where could the result be improved?	<ul style="list-style-type: none"> o strengths: levels activity->output->outcome->impact o Important (non-financially) key figures o Potential for improvement 	O, P, M, V	allenfalls Rückfragen Führung
3. Motivation of employees: Why do you work for this organization? Which organizational / project goals are important to you? Which less? Which ones are missing?	<ul style="list-style-type: none"> o Ranking of goals o Missing goals 	O, P, M, V	
4. Do the employees/co-workers participate in the project planning? Which and how? Does it make sense? Why (not)?	<ul style="list-style-type: none"> o Moments in process, who competence of co-workers (advisory-co-deciding) o Reason for participation 	O, P, M, V	allenfalls Sensibilisierung Führung bezüglich Partizipation Mitarbeitende
5. How well do the employees know the logframe / logical model, how is it actually worked with: when is it involved, when is it discussed / revised during the	<ul style="list-style-type: none"> o Logframe: Moments in process: who, in which way; accessibility of the Logframe 	O, P, M, V	allenfalls Sensibilisierung Führung bezüglich Logframe als

project process? Is it a useful tool and are there others who are preferred?	Other tools		Arbeitsinstrument, evt. Anpassung erfragte Projektunterlagen
6. If - as in the current Corona situation - projects cannot be carried out as planned, what criteria or instruments are used to plan and determine project changes?	<ul style="list-style-type: none"> o criteria o tools 	O, P, V	allenfalls Ermutigung zu Projektänderungen bei gleichbleibenden Wirkungszielen
Planning Results 2: Knowing the situation <i>To change something, you have to know where to start. What is the best way to find out what the problem is and how to approach it?</i>			
7. Has the organization a precise picture of the situation on site? Does the organization know the needs of the beneficiaries? How can you best experience this?	<ul style="list-style-type: none"> o Responsibility for analysis o Tools for analysis 	O, P, M, V	allenfalls Änderung Gesuchskriterien/ -formulare, Rückfragen bei Projektgesuchen
8. Are the beneficiaries involved in project planning? Does it make sense or not? In which way? Who has which contact (proximity, contact person) to the beneficiaries?	<ul style="list-style-type: none"> o Forms of participation o Networking and acceptance of employees among beneficiaries 	O, P, M, V	
9. Does the organization know the local structures and networks? Is that important to you? Why (not)?	<ul style="list-style-type: none"> o Importance of networks (traditional Chief - politics - churches) o Contact persons 	O, P, M, V	
10. Does the organization know comparable organizations with similar goals, their approach, their projects? Is that important to you? Why (not)?	<ul style="list-style-type: none"> o Importance of organisational comparisons o Contact persons 	O, P, M, V	
Analyzing results: Monitoring & Evaluation (M&E), evaluation and knowledge management <i>M&E has become important in development cooperation over the past 10 years. How does this really benefit the organization? In the opinion of the organizations, how much effort makes sense?</i>			
11. Is there a planning in M&E? Who knows this M&E planning? What indicators have been developed? Why are data collected for this purpose and how often?	<ul style="list-style-type: none"> o Tools and plan M&E o type of indicators, reason o Frequency of collecting data 	O, P, M, V	allenfalls Sensibilisierung Führung bezüglich M&E, Anpassung Kriterien
12. Who is responsible for M&E? How do you work with this person?	<ul style="list-style-type: none"> o Responsible M&E o Way of cooperation (providing data, reporting) 	O, P, M, V	Gesuchstellung und Berichterstattung, allenfalls Unterstützung
13. Are the co-workers involved in the discussion during	<ul style="list-style-type: none"> o Moments in process, who 	O, P,	allenfalls Unterstützung (auch finanziell) bei

M&E planning? Who defines the indicators?		M, V	M&E-Planung, bezüglich IST-Analyse, Auswertung, Speicherung
14. Has the organization analyzed the actual state? How did she do it - what's the best way to do it? Who exactly is familiar with this analysis?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> competence of co-workers (advisory-co-deciding) <input type="radio"/> Responsibility for moderation <input type="radio"/> Responsible persons <input type="radio"/> Analyzing Tools: indicators, key figures, baselines <input type="radio"/> who knows 	O, P, M, V	
15. Which M&E data on the indicators are really needed in evaluations? How are they evaluated, when and by whom? Why does that make the most sense? Are there data that are only collected for the funding institutions without generating any (enough) additional knowledge?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Relevant/needed indicators and data <input type="radio"/> Evaluation: tools, moments in process <input type="radio"/> Responsible persons for evaluation <input type="radio"/> Reason for this way <input type="radio"/> Not needed data 	O, P, M, V	
16. How are these M&E results recorded in the project, and in the organization? Which way of storing results/experiences/knowledge is best?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Form, accessibility (person-bound or independent of persons) <input type="radio"/> Responsible person knowledge management 	O, P, M, V	
Improving results 1: Learn and adapt / change <i>The results from various forms of M&E can help to better achieve goals. How are the results handled? How are changes decided and implemented? How does the organization learn?</i> Wirkung verbessern 1: Lernen und Anpassen/Verändern <i>Die Resultate aus verschiedenen Formen von M&E können helfen, Ziele besser zu erreichen. Wie wird mit den Resultaten umgegangen? Wie werden Veränderungen beschlossen und umgesetzt? Wie lernt die Organisation?</i>			
17. How are the M&E results presented / passed on, discussed, implemented? How are these discussion results recorded and updated? Which instruments are best suited for this?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Presentation and discussion: tools (f.e. staff/annual meeting, reports, etc) <input type="radio"/> Form, frequency <input type="radio"/> Responsible person communication 	O, P, M, V	allenfalls Unterstützung (auch finanziell) bei Vermittlung und Diskussion Resultate in der Organisation
18. Can results lead to adjustments or changes in the project? When does that make sense?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Different plans to switch <input type="radio"/> Possibilities of Drop-out 	O, P, M, V	
19. Is there a budget for communicating results, resp. learning (knowledge storage, knowledge transfer) within the organization?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Budget position 	O, P, M, V	
20. Which elements of M&E really bring relevant know-how to the organization? And which elements are	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Needed elements/tools <input type="radio"/> (Not) justified effort - expense 	O, P, M, V	allenfalls Unterstützung bei M&E-Planung und

<p>implemented for the funding institutions? Is the effort for M&E justified?</p>		<p>Auswertung, allenfalls Anpassung Kriterien Gesuchstellung und Berichterstattung</p>
<p>Improving results 2: partnership with sponsors / sahee, reports <i>How can a sponsor like sahee support the organization even better in terms of impact? Which requirements are useful and which are not?</i></p>		
<p>21. Does the contact with the sponsors / with sahee increase the reflection on the impact? Is this reflection on the impact in contact with sponsors seen as useful or superfluous?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Type of reflexion ○ position in the organisation 	<p>O, P, V</p> <p>Allenfalls Ausweitung oder Straffung von Gesuchstellungskriterien und Anpassung Gefässe und Instrumente</p>
<p>22. If it makes sense, in what way? Which instruments are particularly useful in this regard?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contact forms: application - reporting - personal contacts - field visits ○ Which others 	<p>O, P, V</p>
<p>23. In addition, how could sahee strengthen the reflection on impact? Is there a need for further training</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tools ○ Need for further education 	<p>O, P, M, V</p> <p>Allenfalls Unterstützung (auch finanziell) bez. weiteren Instrumenten und Weiterbildung</p>

8.2. Auswertungsbogen

Befragung Eswatini Oktober 2021: Resultate Auswertung

comm = community, proj = project, ma = management, fi = field officer, benef = beneficiaries, fac = facilitator,

Organisations: data	ACAT founded 1982 by the actual director as local legal structure; NGO registered as Trust staff on payroll: 63	COSPE founded in Eswatini 2004 as subsidiary of the international, Italian based NGO COSPE (founded 1983 in Italy) legal structure: registered NGO staff on payroll: (in Eswatini): 11	Guba founded 2009 legal structure: reg. NGO staff on payroll: 12	GLM founded 2009 legal structure: reg. NGO staff on payroll: 5	PELUM founded 2014 legal structure: reg. NGO staff on payroll: 5	RESULTS: COMPARE OF ORGANISATIONS
Interviews: dates, persons	interview: 18.10.21 with: Enoch, Charles (ma), Nomecho (m&e)	field visit: 2.11.21 interview: 2.11.21 with: Emanuel (fi), Nomecho (m&e)	field visit: 22.10.21 interview: 1.11.21 with: Sam, Mashuan, (ma)	field visit: 16.10.21 interview: 25.10.21 with: Fathi (ma), Nogywanda (scer)	field visit: 25.10.21 interview: 25.10.21 with: Takasile, Phetsile (ma), Denise, Yvonne (fi)	
Characteristics	ACAT ma	ACAT fi	COSPE ma	COSPE fi	GLM	PELUM
Planning results 1: Results as a strategic goal	empower people, transform quality of life (= 6 outcome), reducing level of poverty (=7 impact)	-	vgl. 2 (= 6-7 outcome - impact)	with permaculture: more value of small-scale land (= 6-7 outcome - impact)	healthy, lively comm (=6-7 outcome - impact)	alternatives to chemicals improve livelihood (=6 outcome)
1. Which problem should be solved by the organization, by the projects? In what way is this to be done, with what effect (impact chain)? On the basis of which analyzes and experience?	empower people, transform quality of life (= 6 outcome), reducing level of poverty (=7 impact)	-	vgl. 2 (= 6-7 outcome - impact)	with permaculture: more value of small-scale land (= 6-7 outcome - impact)	healthy, lively comm (=6-7 outcome - impact)	alternatives to chemicals improve livelihood (=6 outcome)
2. Where do you think the organization is really strong in terms of impact - unique? On the basis of which indicators is this secured? And where would the impact be improved?	1 approach: saving-cap. build: facilitate structures in comm (SHG, CLA) <=> 2 backyard garden 3 organic fertilizer -> develop LAFs	-needs of comm (opinion member), -from beginning with local leadership, -engage the comm to self-reliance, -big work experience: implementation -when local org. work together	strong relation to comm; scaling up size of proj. follow ups with other (local) org.; facilitate relation between comm= improve sharing	missing answer	-approach: learn from comm/knowledge => plan together; upcycling - few NGO for (Minister of town, PELUM) for environmental issue; -trainings for trainer	only network focusing on agroecology; grassroots level in organisation: all members have same message/ skills in the field. -good connected neighbours learn from PELUM for strong point (under others)
3. Do the employees/co-workers participate in the project planning? Which and how? Does it make sense? Why (not)?	bring issues from communities	info from director <-> field coor. comm suggest solution how helping them	team discussions	proj officer on the ground: for and back with ma. meetings	studies - university before proj: team discussion, chief of comm select homestays	as team together
4. How well do the employees know the logframe / logical model, how is it	Logframe gives structure; framework for reporting, simplify	Logframe guide to how, not usual; for monitoring	Logframe: main tool to develop proj. for monitoring system	Logframe: important tool: M&E respond to logf. frame:	Logframe =road map = guide, used for new staff training	Logframe: used throughout the proj, base for workplans
						4/5: team participate at project planning 4/5: logframe is base/ guide, 3/5: also for

actually worked with: when is it discussed / revised during the project process? Is it a useful tool and are there others who are preferred?	which way; accessibility	project	M&E, field officer	all	quarterly	ok.	manager - community coordinator	ma - staff	evalu /monitoring
	<ul style="list-style-type: none"> who knows Other tools 	<ul style="list-style-type: none"> ma - staff: some staff down not understand project document: more detail 	<ul style="list-style-type: none"> yearly implementation plan: time frame, almost daily target, responsibilities 	<ul style="list-style-type: none"> theory of change: beginning with bis objectives (logframe: activities) 	<ul style="list-style-type: none"> annual plans: timeline, what - > monthly, weekly plans 	<ul style="list-style-type: none"> timetable for year/ proj period, job description, 2-week-planning 	<ul style="list-style-type: none"> implementation plan - more details (timetable, responsibilities, milestones) 	<ul style="list-style-type: none"> workplans: logframe plus timeframe plus responsables 	<ul style="list-style-type: none"> 4/5 ma-staff know logframe 5/5: all use other management tools (incl. timeline, responsibilities)
5. —									
6. —									
Planning Results 2: Knowing the situation									
7. Has the organization a precise picture of the situation on site? Does the organization know the needs of the beneficiaries? How can you best experience this?	<ul style="list-style-type: none"> Responsibility for analysis Tools for analysis 	<ul style="list-style-type: none"> ACAT ma focus groups 	<ul style="list-style-type: none"> ACAT fi 	<ul style="list-style-type: none"> COSPE ma you must know comm 	<ul style="list-style-type: none"> COSPE fi 	<ul style="list-style-type: none"> Guba contact with people around 	<ul style="list-style-type: none"> GLM group discussion; interviews 	<ul style="list-style-type: none"> PELUM 'indabas' = meetings/ discussions 	<ul style="list-style-type: none"> 5/5 live contact is base of work, vgl. 2.
8. Are the beneficiaries involved in project planning? Does it make sense or not? In which way? Who has which contact (proximity, contact person) to the beneficiaries?	<ul style="list-style-type: none"> Forms of contact & participation Networking and acceptance of employees among beneficiaries borderers of let beneficiaries participate 	<ul style="list-style-type: none"> ask beneficiaries with focus groups 	<ul style="list-style-type: none"> vgl. 3. suggestions valuable, but not only: go deeper with right persons 	<ul style="list-style-type: none"> with comm: traditional structures - chiefs, org from women, youth; with other organisation 	<ul style="list-style-type: none"> sit down with benef: what goal, what proj can do & what not benef: different needs & agendas: normally quick results: deep conversation about needs & solutions 	<ul style="list-style-type: none"> contacts from local leadership, churches, graduates from training, advocacy activities: participant, informal contacts. 	<ul style="list-style-type: none"> homestays interviews door-to-door: chief of comm select, group discussion with benef; 	<ul style="list-style-type: none"> members = beneficiaries, farmers: beneficiaries of beneficiaries: 	<ul style="list-style-type: none"> 5/5 project planning in discussion with groups of benefic
9. Does the organization know the local structures and networks? Is that important to you? Why (not)?	<ul style="list-style-type: none"> Importance of networks: knowing who? contact person 		<ul style="list-style-type: none"> comm facilitator (ACAT-training & employee): organise meeting with leader, churches, traditional chiefs Word Vision, In Via, etc: discussing to avoid duplication, another topic for focus 	<ul style="list-style-type: none"> comm: traditional structures - chiefs, org from women, youth; other organisation essential: integrate OR (not agree) other relation 		<ul style="list-style-type: none"> local leadership, churches, graduates from training, advocacy activities: participant, informal contacts. 	<ul style="list-style-type: none"> chiefs; politics; churches/pastors; PELUM-University 	<ul style="list-style-type: none"> via members 	<ul style="list-style-type: none"> 4/4 (without PELUM) all know local political & traditional leaders and churches
10. Does the organization know comparable organizations with similar goals, their approach, their projects? Is that important to you?	<ul style="list-style-type: none"> function of contact 				<ul style="list-style-type: none"> very important to collab: avoid duplication, learn from other exp. compliment others; work together 	<ul style="list-style-type: none"> PELUM as a umbrella-org. ambivalent: advocacy very good, but copy what member do & control course & location: no 	<ul style="list-style-type: none"> churches=major stakeholders: GLM do trainings for churches: churches pay electricity & water to schools 	<ul style="list-style-type: none"> divers: 2/5(field staff from 2 big organisation): 'avoid duplication' as aim 	

Why (not)?	ACAT ma	ACAT fi	COSPE ma	with Ministries COSPE fi	Gaba	GLM	PELUM	
Analyzing results: Monitoring & Evaluation (M&E), evaluation and knowledge management <ul style="list-style-type: none"> Tools and plan M&E 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of collecting data = process, how often Moments in process, how often competence of moderators: who
11. Is there a planning in M&E? Who knows this M&E planning? Are the co-workers involved in the discussion about M&E planning? how often are data collected?	M&E on the ground: physical view, discussion, questionnaires = scorecards	monthly with scorecard by comm facilitator	logframe basic: monitoring plan, monitoring tool tablet (big investments in past years for all COSPE-proj international)	regularly evaluation from outside	feedback moduls: main issues ok? spreadsheet template (quantitative), presentation in comm, video (self-reflexion in camera)	as team developed as tools for M&E different questionnaires: -beginning -mid time -end proj	statistic data of participants of trainings, reports based on focus persons of members in trainings, no asking of participants	5/5 exist a nameable tool of data collection
12. Who is responsible for M&E? How do you work with this person?	quarterly in comm by field officer; every six month by ma/director; M&E-person help ma with writing report, support comm. fac. with scorecard	monthly comm facilitator reports success-challenges to field officer	for monitoring tool: M&E-expert (project-external, COSPE-internal, ma: annual reports; POA plan of activities (obj-result-activities); yearly: teamwork, every month: last/next month planning	quarterly meetings with M&E-officer -> decisions; staff collect data with tool -> real time knowledge, storage, interpretation => faster change, no loose of data	Ima (Mas.) - collecting together with expert; spreadsheet developed with extern. expert (Tandenga).	coordinator ist collecting and analyzing questionnaires, every 3 months reporting coordinator to ma/head: first discussion how improve, how future activities, after writing report	M&E=PR: quantitative statistic data; field office: qualitative data from discussions (i.e. workshops) ma: evaluation	5/5 all has defined roles for M&E-processes; all linked to management 2/5 big organisations has specific M&E-responsible; mostly fixed frequency
13. What indicators have been developed? Why are data collected for this purpose? Who has defined the indicators?	scorecard indicators based on model farmers	scorecard before or after grants started	indicators developed by teamwork (part of logframe), i.e. size of field, harvest...	indicators: developed with all team	indicators developed with external expert (Tandenga)	not accurate at the moment	(important indicator: gender)	3/5 divers, but nameable base of indicators; 2/5 don't have
14. Has the organisation taken data from the actual state on the ground before starting the project? How did it - what's the best way to do it?	baseline: scorecard	scorecard before or after grants started	beginning: collecting data from Fe. Ministry; for follow up: from before (easy)	on ground: collect information; data from Ministry	baseline assessment developed with extern. expert	?	?	3/5 accurate idea of knowing a baseline
15. Which M&E data on the indicators are really needed for evaluation	data collection is key: tells you success, failure, strategy	scorecard: which part is week/poor => training, support: every 3	ma compare goals and results: team discussion => annual reports;	meeting all staff (without comm facilitator). I. about	Ima (Mas.) with expert (Tandenga: brings processed data and	specific strength-weakness: are we still together/same goals;	quantitative data: how many trainings, how many attendants; for reportings, for	5/5 describe processing and aim of evaluation;

processes? How are they processed, when and by whom? Are there data that are collected without processing/ without generating any (enough) additional knowledge/ only for the funding institutions?	- key figures, benefits moments in process, who vgl. also 12.	modification -> ma partly with external help: averages; how many above, below; focus on improving below	month complete monthly report: take decision (operation meetings)	POA plan of activities (subactivities) monitoring system: big investment in finance (license for program)& time (adapt, learn staff, etc), but now: big value= picture of reality, close to comm	evaluation, 2. about results - discussion -> officer report on the ground: comm fac and benefit: need to understand	3 together discuss, not discussed with all of the team	knowing about other/ spin-off activities	estimating the work; important indicator: gender- to find out where loosing the women. For documentation and expectation (when workshop worked not well -> change)	3/5 work (partly) with an external expert for M&E
16. How are these M&E results recorded in the project, and in the organization? Which way of storing results/experiences/knowledge is best?	o Needed-not needed Data?		all information from scorecard are needed for insight: same format for learning inside than for reports for founder	kick-off with external M&E-officer before every proj. which data, why?	data (f.e. waste which was minimized throughout upcycling), share also with officials/councils	not every data collected used: but not because founders, because Guba not used to collect meaningful data (not big founders = no formal reportings)	data (f.e. waste which was minimized throughout upcycling), share also with officials/councils	qualitative data (good-bad, suggestions) needed; quantitative data (contact, phone, etc), only for reporting to founder (to control...)	3/5 all data are needed for processing. 2/5 exist not needed data
17. How are the M&E results presented/ passed on, discussed, implemented? How are these discussion results recorded and updated? Which instruments are best suited for this? vgl. also 15. ??	o Form : accessibility (person-bound or independent of persons) Responsible person knowledge management	written/ print or email (not personal- M&E on the ground: cap. building for staff on the ground; not yet. -website -cloud	protocols of meetings: handwritten. -> Try to improve the storage of data: handcopy, backup softcopy, backup on the server	data and POA. plan of activities: software	decisions: not stored as knowledge, only as future plan (comment section), evt. internal quarterly reports	internal reports: written and soft on individual computers (not approach for all). -> Future: own server, new person employed for IT; 2week-plans: tool is introduced and accepted: all see the value; new: all workers store job description and past working	internal reports: written and soft on individual computers (not approach for all). -> Future: own server, new person employed for IT; 2week-plans: tool is introduced and accepted: all see the value; new: all workers store job description and past working	workshop reports, all activities report -> must be better stored: files soft and hard copies	very different medias (handwritten to soft) 3/5 see need to improve the storage process
Improving results I: Learn and adapt / change	o Presentation and discussion: form (f.e. staff/annual meeting, reports, etc) frequency Responsible person communication	<i>ACAT ma</i>	<i>ACAT fi</i> half-year-meeting: suggested focus areas for 5-year-plan: everyone involved, could do suggestions, SWOT -> strategy, new proj; 3-month-meetings: well-performers share with poorly-performers	<i>COSPE ma</i> yearly evaluation 1 day with team	<i>COSPE fi</i> yearly meeting - workshops (mostly 2 days): to understand: all staff engaged (not comm. fac)	<i>Guba</i> annual meeting (beginning of the year): more about goal, less reflection: everybody knows: individual goals- yes, organisational goals- maybe/no	<i>GLM</i> coordinator reporting to ma/head: first improve, how future activities, after writing report: can change approach, use other tool	<i>PELUM</i> use raw data => interpretation: not systematically/scientific at the moment, -> evt. capacity building with members? when organisation grows: reflection must be	3/5 specific meetings/workshops for M&E- results with whole team, in responsibility of the management
19. Is there a budget for communicating results, resp. learning (knowledge storage, knowledge transfer) within the	o Budget position vgl. 15., 17.	- not specific, included in admin on the ground	-	- funds for M&E (= officer); difficult	-	- answer missing	- frequent meeting: no budget	- no budget line at the moment	4/4 no specific budget line

organization?	vgl. 15										
Improving results 2: partnership with sponsors/sahee, reports											
21. Does the contact with sahees increase the reflection on the impact? Is this reflection on the impact in contact with sponsors seen as useful or superfluous?					ACAT ma	ACAT fi	COSPE ma	COSPE fi	Giba	GLM	PELUM
	o influence on reflection on function in the organisation	'big yes' for sahee: discuss reporting			1 only formular (some big donors) => no help; 2 donors are interested in proj (like sahee); open discussion about changes, really modify => help	improve impact: understand founder's perspective: how they want impact	sahee: biggest founder (30-40%), only who wants logframe, more professional framework (other foundation based on relationship): communication invite/force evaluation, facts are written/ presented in one document	contact with sahee helps: 1 get information how best produce impact 2 eye opener	different sponsors: 1 more structured: communicate with reports 2 (like sahee) more direct, little bit more frequent: more dialog => help spotting challenges early, easier with solution: suggestions, guidance system, getting advice not instructions: helpful		
22. If it makes sense, in what way? Which instruments are particularly useful in this regard?	o which forms of contact improve impact (rating): reporting, - personal contacts - field visits	all forms complementary: -> 1. physical visit not replaceable, but controlling, but engaging			1. visit: important for understanding => good for impact; 2. report: useful; 3. phone: quick	1. visit: most important on ground: two-way-communicate: see, share. 2 phone, reports: improving impact	1. reporting most value: what you want, what happened, why gaps: learning, no pressure to talk only about success 2. phone: more value for specific topics 3. visits: updating founders, not a lot of learning	reporting ok, phone, mail: quick answer, visit: important	1. phone: important for constant communicate 2. email: after phone for making sure 3. visit: fulfilling moral => show cases only		
23. In addition, how could sahee strengthen the reflection on impact? Is there a need for further training?	o Needs for partners	needs: M&E training together with other M&E- persons; exposure in other culture to confirm; M&E-instruments: exchange with other partners if well planned			sahee: very open; long term support /perspective: impact and not only small objectives	need: neutral/not sahee view: external evaluator: - how COSPE is implementing - managing - interaction with benef	tool or training: how analyzing data better? f.e. workshop about creating a monitoring plan from a logframe, f.e. case studies about inspiring reports	missing: agenda men - how?; unrest => unemployment	needs: -financially -getting facilitator for guiding brainstorming sessions - feedback from donors: strengthens weaknesses: done right or wrong?		
RESULTS: SPECIFICS OF EACH ORGANISATION											
Specific details concerning impact orientation:	Planning results				ACAT total	COSPE total	Giba	GLM	PELUM		
	Analyzing results	- data evaluation partly with external help. - want to improve M&E-record and storage with website and cloud			- did big effort in M&E with external help. - decisions not stored as knowledge, only as future plan	- team is not participating at the proj planning and the reflection of the evaluation; - logframe: no internal use, only for the founder	- logframe used for new staff training; - University as network	- development of indicators, baseline, week, but aware and honest response	- complex and not clarified situation of beneficiaries		
							- development of indicators, baseline, etc. seem to be strong/systematically, - collect not needed data				

