



Wirkungsanalyse Guinea

Bericht Unité – SAM global

Martin Schreiber / Andreas Zurbrügg

Winterthur-Bern, 10/12/2018



Foto Andreas Zurbrügg: Workshop mit Handwerkern in Kissidougou

Wirkungsanalyse Guinea: Zusammenfassung

Ziel

Inhaltlich wird mittels einer qualitativ-partizipativen Methode aufgezeigt, welche Veränderungen durch die Fach-einsätze und die Projektfinanzierung von SAM global in Guinea in den Sektoren Gesundheit, Grundbildung, Berufsbildung und Landwirtschaft / Ökologie erreicht wurden. Dabei stützen die Resultate der Analyse Unité in ihrem Bestreben, die Wirkungsrelevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig aufzuzeigen.

Zudem erfolgt eine Erfahrungsaufbereitung bei SAM global und exemplarische Betrachtung im Unité-Rahmen zu den Herausforderungen: (Personelle) Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Kontexten, Religion und (Personelle) Entwicklungszusammenarbeit, Einfluss auf die lokalen Partnerorganisationen, Entsendung von Fachpersonen und/oder Projektfinanzierung sowie Nationalisierung von Programmen bzw. Projekten.

Methodisch werden der programmatische Ansatz und die Fachkompetenzen von SAM global gestärkt. Zugleich wird die qualitativ-partizipative Methode der Wirkungserfassung für den internen Gebrauch durch SAM global sowie für Unité und deren Verbandsmitglieder angepasst und bei Bedarf vereinfacht.

Methodologie

In einer ersten Phase werden bestehende Konzepte und Studien auf die Anwendbarkeit in der Entwicklungszusammenarbeit von SAM global in Guinea geprüft und auf dieser Basis ein «*Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers¹*» erarbeitet. Praktisch wurde die Wirkungsanalyse grundsätzlich in drei Etappen, Workshops in Guinea auf Niveau 1 der Projektebene und Niveau 2 der nationalen Projektleitungsebene sowie in der Schweiz auf Niveau 3 der Programmleitungsebene bzgl. Landes- und Institutionsprogramm von SAM global, durchgeführt und durch Interviews mit regionalen Autoritäten ergänzt. Ein ausführlicher und aufwändiger Auswertungs- und Analyseprozess mit ausführlicher Berichterstattung (inkl. Feedback der Qualitätssicherungs-Kommission von Unité) schloss das Vorhaben ab.

Kontext

In der Gesellschaft wie auch in der aktuellen Politik wird die Entwicklungszusammenarbeit immer wieder kritisch hinterfragt. Fragen über Effizienz, Effektivität, Impact, Relevanz und Nachhaltigkeit verlangen nach stichhaltigen Antworten. Entwicklungsorganisationen müssen sich insbesondere folgenden Herausforderungen stellen: Erreichen wir mit unseren Aktivitäten die beabsichtigten Wirkungen und Veränderungen? Sind die fest zu stellenden Wirkungen auch wirklich auf unsere Aktivitäten zurück zu führen? Bisher begnügten sich die Hilfswerke im Rahmen von Monitoring und Evaluationen oft mit dem Vergleich des geplanten und des erreichten Outputs. Wenn dieser positiv war, wurde davon ausgegangen, dass Outcome und Impact automatisch erreicht worden sind. Zudem sind Veränderungen auf Ebene der Partnerorganisationen evidenter feststellbar, auf Ebene der begünstigten Bevölkerung oder gar Systemebene bestehen hingegen «Attribution Gaps», die jedoch nicht nur bei der Personellen Entwicklungszusammenarbeit auftreten. Dem versucht die vorliegende Wirkungsanalyse entgegenzutreten.

Konzept

Das verwendete Konzept beruht auf dem Modell der «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering to Development*» der «*United Nations Volunteers*» und wurde an die konkrete Entwicklungsarbeit von SAM global angepasst:

(1) *Bottom up*: Projekt ⇔ Sektor- bzw. Landesprogramm ⇔ Institutionsprogramm.

¹ Konzept zur Wirkungserfassung in vier Projekten von SAM global in vier Regionen Guineas gemäss der Methode der «United Nations Volunteers».

- (2) Qualitativer Ansatz und das Prinzip der partizipativen Triangulation.
- (3) Pragmatische Anwendung verschiedener Methoden (worauf die methodologische Stärke beruht): *Logframe*; *Outcome Mapping*; *Story Telling / Most Significant Change*; *SEPO / SWOT*.
- (4) Einbezug von Partnern und (End-)Begünstigten.
- (5) Workshop-Methodik, die kritische Reflexion und kollektives Lernen ermöglicht.
- (6) Detaillierte Gliederung der Workshops zur Erzielung in etwa einheitlicher und vergleichbarer Ergebnisse.
- (7) Zusätzlich und als Gegenüberstellung zu den Workshops führten die Autoren Interviews mit regionalen Autoritäten durch.

Resultate

Der Zeithorizont der Analyse betrifft die Anwesenheit von SAM global in Guinea ab Anfang der 1980er Jahre, d.h. im Sektor Gesundheit über dreissig Jahre, in den anderen Sektoren seit etwa zehn Jahre. Inhaltlich lässt sich festhalten, dass durch die Facheinsätze und die Projektfinanzierung von SAM global in den Sektoren Gesundheit, Grundbildung, Berufsbildung und Landwirtschaft/Ökologie in Guinea massgebliche (geplante und ungeplante) Veränderungen bewirkt wurden. Die Resultate der Analyse zeigen die Wirkungsrelevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig auf. Zudem wurde bestätigt, dass:

- sich die «*Faith Based Organisation*» SAM global bei der Arbeit in fragilen Kontexten sowie im Umgang mit Religion und Entwicklungszusammenarbeit als relevanter christlicher Entwicklungsakteur erweist;
- die Entsendung von Fachpersonen weiterhin zweckmässig ist und von den guineischen Stakeholdern einstimmig als nötig erachtet («*Human / Social Capital*») wird, bei Bedarf kombiniert mit Projektfinanzierung.
- Im Sinne des *Capacity Development* ist der Einfluss von SAM global (bzw. von Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit) auf die lokalen Partnerorganisationen bedeutsam und impliziert die Fortführung der Kombination von Personeller Entwicklungszusammenarbeit und Projektfinanzierung, denn *Capacity Development* und Infrastrukturunterstützung werden von allen Stakeholdern als notwendig erachtet.
- Dies kommt auch zur Geltung bei der Nationalisierung von SAM-global-Programmen und -Projekten, wobei folgende Kernfaktoren, verallgemeinerbar für Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, zentral sind: lokale Kompetenzen; staatliche und gesellschaftliche Anerkennung sowie effiziente Struktur der Projekte; Ausgestaltung der Partnerschaft; gemeinsamer Weg zur finanziellen Unabhängigkeit; sukzessiver Rückzug unter beratender Begleitung; gemeinsame Wertebasis.

Methodisch werden der programmatische Ansatz und die methodischen Kompetenzen von SAM global gestärkt. Dies ist ein bedeutender Input für die Programmarbeit der Phase 2021 – 2024. Allgemein stärkt die qualitativ-partizipative Vorgehensweise somit die Programmlogik von Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Die «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» ist für die qualitative Wirkungsanalyse flexibel anwendbar, wobei - ohne Einbussen der Aussagekraft - vom methodologischen, in sich stringente Ablauf nur beschränkt abgewichen werden kann. Diese Methode führt zu klaren, weiterführenden Resultaten bezüglich erzielter Veränderungen und kann von SAM global in anderen Länderprogrammen sowie von Unité und deren Verbandsmitgliedern kontextangepasst angewendet werden. Der Einbezug einer externen Sicht (in dieser Analyse durch Unité) ist zweckmässig.

In Kombination mit dem *Capacity Development Model* wendet SAM global der Mehrebenenansatz² in der Entwicklungszusammenarbeit implizit in Guinea bereits an. Schwerpunktässig auf der Mikro- und Mesoebene tätig, ist SAM global, im Rahmen von nationalen Kooperationsverträgen, im Gesundheits-, Berufs- und Grundbildungssektor auch auf der nationalen Makroebene (Systemebene) aktiv, so bei der Anerkennung und Implementierung der

² „Der Mehrebenenansatz verbindet Interventionen auf unterschiedlichen Handlungsebenen, von der lokalen Ebene, über die regionale/subnationale Ebene bis hin zur (inter)nationalen Ebene (auch «Mikro-», «Meso-» und «Makro-» Ebenen genannt). Die Interventionen sollen aufeinander abgestimmt sein.“ (DEval 2015). Durch die Verknüpfung dieser drei Ebenen wird eine Wirkungserhöhung erreicht.

dualen Berufsbildung (Kombination von Theorie und Praxis gemäss Schweizer Modell) oder als nationales medizinisches Referenzzentrum für Lepra, Tuberkulose und HIV/AIDS in der Waldregion. Kontakte im Bereich Medizin und Berufsbildung bestehen auch auf internationaler Ebene. Ähnlich ist auch die Zusammenarbeit mit der *Église Protestante Évangélique de Guinée* strukturiert. Im neuen Institutionsprogramm besteht die Möglichkeit diesen vielversprechenden Ansatz, in Kombination mit dem *Capacity Development Model*, explizit zu implementieren, um das Veränderungspotenzial weiter zu verbessern.

In diesem Sinne kann das bisher praktizierte zweistufige Wirkungsmodell von Personaleinsätzen (*Capacity Development* mit Veränderungen auf der Partnerebene und Entwicklungsdienst mit Veränderungen bei der Begünstigtengruppe) um die Systemebene (sozio- und politökonomische Veränderungen) erweitert werden.

Schlussfolgerungen

Inhaltlich

- SAM global hat in einem fragilen Kontext Veränderungen hervorgebracht (*Outcomes* und *Impacts*). Die Resultate der Analyse zeigen die Wirkungsrelevanz Personeller Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig auf.
- Die Kombination «Personelle Entwicklungszusammenarbeit und Finanzierung» erzielt Wirkung auf Mikro-, Meso- und Makroebenen (*Capacity Development*). Die explizite Implementierung des Mehrebenenansatzes, eingebettet in ein dreistufiges Wirkungsmodell (Partner-, Begünstigten- und Systemebene), ist eine potenzielle Massnahme, um Veränderungen zu aktivieren.
- SAM global als «*Faith Based Organisation*» ist in Guinea ein relevanter christlicher EZA-Akteur, der sich auch der Schwächen, Risiken und Fragilität seiner Entwicklungszusammenarbeit bewusst ist.
- Der Bezug zu evangelischen Freikirchen beruht auf Professionalität mit «*Bridging Social Capital*», in diesem Sinne ein «Tatbeweis» gegenüber Unité, DEZA und den Steuerzahlern.

Methodisch

- In der Kommunikation soll die Wirkung von SAM global bzw. der Personellen Entwicklungszusammenarbeit veröffentlicht werden.
- Qualitativ-partizipative Methode funktioniert: Insbesondere kommen auch die Endbegünstigte zu Wort, und der partnerschaftliche Dialog wird vertieft. In komplementär-verstärkendem Sinn kann sie durch quantitative Indikatoren unterlegt werden.
- Der Programmansatz von SAM global wird umgesetzt, so dass die Analyseresultate in die laufende Programmplanung bzw. ins neue Institutionsprogramm 2021-2024 einfließen werden. Die qualitativ-partizipative Methode stärkt somit die Programmlogik von Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Analyse d'effets en Guinée : Résumé

But

L'analyse indique, au moyen d'une méthode qualitative participative, les changements atteints par SAM global en Guinée grâce à l'envoi de personnel qualifié et au financement de projets, dans les secteurs de la santé, de la formation de base, de la formation professionnelle et de l'agriculture /écologie. Les résultats ainsi obtenus soutiennent l'analyse menée par Unité dans son intention de montrer la pertinence des effets de la coopération au développement par l'échange de personnes grâce à l'étude de cas.

En outre, une valorisation de l'expérience au sein de SAM global a été réalisée avec une analyse exemplaire, dans le cadre d'Unité, des défis suivants : la coopération au développement (par l'échange de personnes) dans des contextes fragiles, la religion et la coopération au développement (par l'échange de personnes), l'influence sur les organisations partenaires locales, l'envoi de personnes spécialisées et /ou le financement de projets ainsi que la nationalisation des programmes ou projets.

L'approche programmatique et les compétences professionnelles de SAM global sont renforcées au niveau méthodologique. Parallèlement, la méthode qualitative participative d'identification d'effets est adaptée pour un usage interne par SAM global ainsi que pour Unité et ses membres, et simplifiée si besoin.

Méthodologie

Dans une première phase, l'applicabilité des concepts et des études existants dans la coopération au développement de SAM global en Guinée sont vérifiés et, sur cette base, un «*Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers*» est élaboré. Au niveau pratique, l'analyse d'effets a été menée en trois étapes : ateliers en Guinée au niveau de projets (premier niveau) et au niveau de la direction nationale de projets (deuxième niveau) ainsi qu'en Suisse au niveau de la direction de programme (troisième niveau), au sujet du programme institutionnel et par pays de SAM global. Elle a été complétée par des interviews des autorités régionales. Un processus minutieux et exigeant d'exploitation et d'analyse de ces informations est venu conclure ce travail avec un rapport circonstancié (incluant le feed-back de la Commission de Garantie de la Qualité d'Unité).

Contexte

Au sein de notre société, ainsi que dans la politique actuelle, la coopération au développement est régulièrement remise en cause. Des questions sur l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité nécessitent des réponses pertinentes et concrètes. Les organisations de développement doivent notamment se confronter aux questions suivantes: Atteignons-nous, avec nos activités, les effets et les changements envisagés? Est-ce que les effets ainsi présentés sont vraiment liés à nos activités ? Jusqu'à présent, les œuvres d'entraide se contentaient souvent, dans le cadre du monitoring et des évaluations, de comparer les Outputs planifiés et ceux atteints. Lorsque la comparaison était positive, on en déduisait que l'Outcome et l'Impact étaient automatiquement atteints. En outre, si des changements au niveau des organisations partenaires sont aisément identifiables, au niveau de la population bénéficiaire voire au niveau du système, il existe au contraire des «*Attribution Gaps*» - phénomène qui n'est toutefois pas propre à la Coopération par l'échange de personnes. L'analyse d'effets présentée ici tente de répondre à ces difficultés.

Concept

Le concept utilisé est fondé sur le modèle «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering to Development*» des «*United Nations Volunteers*» et a été adapté par SAM global dans son travail pratique de développement :

(1) Bottom up : Projet ⇒ Programme par pays ou par secteur ⇒ Programme institutionnel.

- (2) Approche qualitative et principe de la triangulation participative.
- (3) Application pragmatique de diverses méthodes (ce qui fonde la force méthodologique) : *Logframe* ; *Outcome Mapping* ; *Story Telling/Most Significant Change* ; *SEPO/SWOT*.
- (4) Inclusion des partenaires et des bénéficiaires.
- (5) Méthodologie d'ateliers qui permet une réflexion critique et un apprentissage collectif.
- (6) Structuration détaillée des ateliers en vue d'obtenir des résultats unifiés et comparables.
- (7) De plus, et à titre de comparaison avec les résultats des ateliers, les auteurs ont conduit les interviews avec des autorités régionales.

Résultats

L'horizon temporel de l'analyse englobe la présence de SAM global en Guinée depuis le début des années 80 jusqu'à ce jour, ce qui signifie plus de trente ans de présence dans le secteur de la santé et environ dix ans dans les autres secteurs. L'étude montre qu'au travers des affectations et du financement de projets de SAM global en Guinée dans les secteurs de la santé, de la formation de base, de la formation professionnelle et de l'agriculture/écologie, des changements notables (planifiés et non planifiés) ont été atteints. Les résultats de l'analyse démontrent la pertinence au niveau des effets de la coopération par l'échange de personnes au moyen d'une étude de cas. En outre, il se confirme que :

- SAM global, organisation basée sur la foi, se révèle être un acteur chrétien pertinent en matière de développement en ce qui concerne le travail dans des contextes fragiles ainsi que dans son positionnement en matière de religion et de coopération.
- La poursuite de l'envoi de personnel spécialisé continue à être pertinent et est considéré à l'unanimité, comme nécessaire par les Stakeholders guinéens («*Human / Social Capital*»), si besoin combinée avec le financement de projets.
- En matière de *Capacity Development*, l'influence de SAM global (ou des organisations de la coopération au développement par l'échange de personnes) sur les organisations partenaires locales est significative et implique la poursuite de la combinaison de la coopération au développement par l'échange de personnes et du financement de projets, car le *Capacity Development* et le soutien aux infrastructures sont considérés comme nécessaires par toutes les parties prenantes.
- Cela a aussi de l'importance lors de la nationalisation des programmes et des projets de SAM global lorsque les facteurs déterminants suivants, qui peuvent être généralisés aux autres organisations de la coopération au développement par l'échange de personnes, sont centraux : compétences locales ; reconnaissance par l'État et par la société ainsi que structure efficiente des projets ; articulation du partenariat ; chemin commun vers l'indépendance financière ; retrait progressif accompagné de conseils ; des valeurs de base communes.

Au niveau méthodologique, l'approche programmatique et les compétences méthodologiques de SAM global se sont renforcées. Il s'agit d'une contribution significative pour le travail de programme de la phase 2021 - 2024. En général, la démarche qualitative-participative renforce ainsi la logique programmatique des organisations de la coopération au développement par l'échange de personnes. La «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for développement*» est applicable de manière flexible à l'analyse qualitative d'effets. Mais des écarts de l'approche méthodologique, qui a une grande cohérence interne, ne sont possibles que dans une mesure limitée. Cette méthode mène vers les résultats et des pistes de réflexion clairs en matière de changements atteints et peut être appliquée par SAM global de manière adaptée au contexte dans d'autres programmes pays, ainsi que par Unité et ses membres. L'apport d'un regard externe (dans cette analyse, celui d'Unité) est nécessaire.

Dans sa coopération au développement en Guinée, SAM global applique déjà, de manière implicite, l'approche multi-niveaux³ en combinaison avec le *Capacity Development Model*. Concentrant son travail aux niveaux micro et méso, SAM global est également active au niveau macro national (niveau du système) dans le cadre des contrats de coopération nationaux, dans les domaines de la santé, de la formation professionnelle et de la formation de base, notamment dans la reconnaissance et la mise en œuvre des formations professionnelles duales (combinaison de la théorie avec la pratique selon le modèle suisse), ou comme centre de référence médical national pour la lèpre, la tuberculose et le VIH/SIDA dans la région de la Guinée Forestière. Des liens institutionnels existent également au niveau international dans le domaine médical et de la formation professionnelle. La collaboration avec l'*Église Protestante Évangélique de Guinée* est structurée de manière comparable. Dans le nouveau programme institutionnel, la possibilité existe de mettre en œuvre cet approche prometteuse, en combinaison avec le *Capacity Development Model* de manière explicite, afin d'améliorer encore le potentiel de changements.

Dans ce sens, le modèle d'effet à deux niveaux des affectations de personnel tel qu'il est pratiqué jusqu'à présent (*Capacity Development* avec des changements au niveau des partenaires et de la coopération au développement avec des changements au niveau des groupes bénéficiaires) pourra être élargi au niveau du système (changements socio-politico-économiques).

Conclusions

Au niveau du contenu

- SAM Global a généré des changements (*Outcomes et Impacts*) dans un contexte fragile. Les résultats de l'analyse démontrent la pertinence en matière d'effets de la coopération au développement par l'échange de personnes par des études de cas.
- La combinaison «coopération au développement par l'échange de personnes et financement de projets» induit des effets aux niveaux micro, méso et macro (*Capacity Development*). La mise en œuvre explicite de l'approche à plusieurs niveaux, incorporée dans un modèle d'effet à trois échelons (niveaux du partenaire, des bénéficiaires et du système) est un moyen potentiel pour instiller des changements.
- SAM Global en tant qu'organisation basée sur la foi est un acteur chrétien de la coopération qui compte en Guinée, qui est conscient des faiblesses, des risques et des fragilités de son travail de coopération au développement.
- Le travail des églises évangéliques libres est fondé sur un professionnalisme combiné avec du «*Bridging Social Capital*», ce qui constitue une preuve par les faits vis-à-vis d'Unité, de la DDC et des contribuables.

Au niveau de la méthode

- En termes de communication, l'impact de SAM global et de la coopération au développement par l'échange de personnels en général devrait être partagé.
- La méthode qualitative-participative fonctionne : En particulier, les bénéficiaires finaux ont aussi droit à la parole et le dialogue entre partenaires est approfondi. Dans un sens complémentaire et de renforcement, elle peut être complétée par des indicateurs quantitatifs.
- L'approche programmatique de SAM global est mise en œuvre, les résultats de l'analyse seront donc incorporés dans le programme actuel ainsi que dans le nouveau programme institutionnel 2021-2024. La méthode qualitative-participative renforce ainsi la logique programmatique des organisations de la coopération au développement par l'échange de personnes.

³ "L'approche multi-niveaux connecte les interventions sur différents niveaux d'action, depuis le niveau local, au niveau régional jusqu'au niveau national (aussi appelés niveaux "Micro", "Méso" et "Macro"). Les interventions doivent être harmonisées entre elles." (DEval en 2015). Un accroissement des effets est obtenu par la connexion de ces trois niveaux.

Impact analysis Guinea: Abstract

Goal

By using a participatory qualitative method, the analysis shows the changes achieved by SAM global in Guinea through the sending of qualified personnel, and the financing of projects in health, basic training, vocational training and agriculture/ecology sectors. The case study obtained results supporting the analysis carried out by Unité in its desire to demonstrate the relevance of the effects of development co-operation through the exchange of personnel.

In addition, an enhancement of SAM global experience, within the framework of Unité, is achieved using an exemplary analysis of the following challenges: development co-operation (through the exchange of personnel) in fragile contexts, religion and development co-operation (through the exchange of personnel), influence on local partner organisations, the sending of specialised personnel and/or the financing of projects as well as the nationalisation of programmes or projects.

The programmatic approach and professional skills of SAM global have been strengthened at the methodological level. At the same time, the qualitative-participative method of impact assessments has been adapted for internal use by SAM global, as well as for Unité and its members, and simplified where necessary.

Methodology

In a first phase, the applicability of existing concepts and studies in the development co-operation of SAM global in Guinea are tested, and on this basis a «*Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers⁴*» is developed. At a practical level, the impact analysis was conducted in three stages: workshops in Guinea at the project level (first level) and at the national project management level (second level), as well as in Switzerland at the programme management level (third level), on the institutional and country programmes of SAM global. A detailed and elaborate evaluation and analysis process, with detailed documentation (including feedback on from Unité's Quality Assurance Commission) concluded the endeavour.

Context

Within our society, as well as in current politics, development co-operation is regularly called into question. Questions about efficiency, effectiveness, impact, relevance and sustainability require relevant and concrete answers. Development organisations must address the following questions in particular: Are we achieving the desired effects and changes with our activities? Are the effects presented in this way really related to our activities? Until now, aid agencies have often been satisfied only with monitoring and evaluation, comparing planned and actual outputs. When the comparison was positive, it was presumed that the Outcome and Impact were automatically achieved. In addition, while changes in partner organisations are easily identifiable, at the beneficiary population level or even at the system level, there are contrary *Attribution Gaps*. The impact analysis presented here attempts to address these difficulties.

Concept

The concept used is based on the «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering to Development*» model of the *United Nations Volunteers*, and has been adapted by SAM global in its practical development work:

- (1) Bottom up: Project ⇒ Sector or country programme ⇒ Institutional programme.
- (2) Qualitative approach and the principle of participatory triangulation.
- (3) Pragmatic application of different methods (on which the methodological strength is based): Logframe; Outcome Mapping; Story Telling/Most Significant Change; SEPO/SWOT.
- (4) Inclusion of partners and beneficiaries.
- (5) Workshop methodology enabling critical reflection and collective learning.
- (6) Detailed workshops structuring in order to achieve unified and comparable results.
- (7) In addition, and for comparison with the workshops, the authors conducted interviews with regional authorities.

⁴ *Concept to verify the effectiveness of four SAM global sectors in four regions in Guinea according to the United Nations Volunteers method.*

Results

The timeline of the analysis incorporates the presence of SAM global in Guinea from the early 80's until the present day, which means more than thirty years presence in the health sector and about ten years in the other sectors. The study shows that through the personnel allocation and funding from SAM global projects in Guinea in the health, basic training, vocational training and agriculture/ecology sectors significant changes (planned and unplanned) have been achieved. The results of the analysis demonstrate the relevance in terms of the effects of the co-operation through the exchange of personnel by using a case study. It was also confirmed that:

- SAM global, a faith-based organisation, is proving to be a relevant Christian development actor when it comes to working in fragile contexts, and in its position on religion and development co-operation.
- The ongoing sending of specialised personnel continues to be relevant and is unanimously considered necessary by the Guinean Stakeholders (*Human/Social Capital*), if required in combination with project funding.
- In terms of *Capacity Development*, the influence of SAM global (or the exchange of personnel in development co-operation) on local partner organisations is substantial and requires the continuation of, both the exchange of personnel in development co-operation and project funding, as *Capacity Development* together with infrastructure support are considered necessary by all stakeholders.
- This also applies to the nationalisation of SAM global programmes and projects when the following fundamental core factors (which are applicable to other organisations from the exchange of personnel in development co-operation) are met: local competences; recognition by the State and society as well as efficient project structure; articulation of the partnership; common path towards financial independence; gradual withdrawal with advice; common basic objectives.

At the methodological level, the programmatic approach and methodological skills of SAM global have been strengthened. This is an important input to the programme work of the 2021 - 2024 phase. In general, the qualitative-participative approach thus strengthens the programmatic logic of the exchange of personnel in development co-operation. The «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» is applicable in a flexible way to the qualitative analysis of effects. However, deviations from the methodological approach, which has a high internal coherence, are only possible to a limited extent. This method therefore leads to clear consistent results with respect to the changes achieved and can be applied by SAM global, as well as by Unité and its members, in a context-specific way in other country programmes. The contribution of an external perspective (in this analysis, Unité) is necessary.

In its development co-operation in Guinea, SAM global already implicitly applies the multi-level⁵ approach in combination with the *Capacity Development Model*. Focusing its work at the micro and meso levels, SAM global is also active at the macro national level (system level) within the framework of national co-operation contracts, in the fields of health, vocational training and basic training, particularly in the recognition and implementation of dual vocational training (combination of theory and practice like the Swiss model), or as a national medical reference centre for leprosy, tuberculosis and HIV/AIDS in the Forested Guinea. Institutional links also exist at the international level in the field of medicine and vocational training. The collaboration with the *Evangelical Protestant Church of Guinea* is similarly structured. In the new institutional programme, there is an opportunity to implement these promising approaches, in combination with the *Capacity Development Model*, in an explicit way, in order to further improve the potential for change.

In this sense, the two-level impact model of personnel assignments currently used (*Capacity Development* with changes at the level of the partners, and development co-operation with changes at the level of the beneficiary groups) can be extended to the system level (socio-political-economic changes).

Conclusions

In relation to content

- SAM global has generated changes (Outcomes and Impacts) in a fragile context. The results of the analysis demonstrate the relevance of the effects of the exchange of personnel in development co-operation through case studies.

⁵ «The multi-level approach connects interventions at different levels of action, from local, regional and national levels (also called "Micro", "Meso" and "Macro" levels). Interventions must be harmonized with each other.» (DEval in 2015). An increase in effects is achieved by connecting these three levels».

- The combination of the «exchange of personnel in development co-operation and project financing» has effects at the micro, meso and macro levels (*Capacity Development*). The explicit implementation of the multi-level approach, incorporated in a three-level effect model (partner, beneficiary and system levels) is a potential means of effecting change.
- SAM global as a faith-based organisation is an important Christian actor, which is aware of the weaknesses, risks and fragilities of its development co-operation work.
- The work of the free evangelical churches is based on professionalism combined with *Bridging Social Capital*, which has been factually proven to Unité, the SDC and the taxpayers.

Methodological level

- In terms of communication, the impact of SAM global and the exchange of personnel in development co-operation in general should be shared.
- The qualitative-participative method works: in particular, the final beneficiaries also have the right to speak and the dialogue between partners is deepened. In a complementary and reinforcing sense, that is to be complemented by using quantitative indicators.

The SAM global programmatic approach is being implemented, so the results of the analysis will be incorporated into the current programme as well as the new institutional programme 2021-2024. The qualitative-participative method thus strengthens the programmatic logic of the exchange of personnel in development co-operation.

Análisis de efectos en Guinea: Resumen

Objetivo

El análisis indica, a través de un método cualitativo-participativo, los cambios logrados por SAM global en Guinea gracias al envío de personal calificado y al financiamiento de proyectos, en los sectores de la salud, de la formación básica y profesional, así como de la agricultura/ecología. Los resultados obtenidos sostienen el análisis llevado por Unité en su intención de demostrar la relevancia de los efectos de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas gracias al presente estudio de caso.

Además se realizó una valorización de experiencias en el contexto de SAM global a través de un análisis ejemplar, en el cuadro de Unité, referente a los desafíos siguientes: la cooperación al desarrollo (por el intercambio de personas) en contextos frágiles, la religión y la cooperación al desarrollo (por el intercambio de personas), influencia sobre las organizaciones contrapartes locales, el envío de personal especializado y/o financiamiento de proyectos así como la nacionalización de programas o proyectos.

A nivel metodológico se fortalecen el enfoque programático y las competencias profesionales de SAM global. Al igual, el método cualitativo-participativo de identificación de efectos es adaptado para el uso interno por SAM global, así como para Unité y sus miembros, si es necesario será simplificado.

Metodología

En una primera fase se verifica la aplicabilidad de conceptos y estudios ya existentes en la cooperación al desarrollo de SAM global en Guinea y basándose en ello se elaboró un «*Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers*»⁶. A nivel práctico, el análisis de efectos se llevó a cabo en tres etapas: talleres en Guinea a nivel de proyectos (nivel 1) y a nivel de la dirección nacional de proyectos (nivel 2) así como en Suiza a nivel de la dirección de programa (nivel 3) referente al programa institucional y programa por país de SAM global. Se completó el estudio con entrevistas con autoridades regionales. Este trabajo concluyó con un proceso minucioso y exigente de evaluación y análisis de estas informaciones y con un informe detallado (incluyendo el feedback de la Comisión de garantía de la calidad de Unité).

Contexto

En nuestra sociedad, así como en la política actual, se cuestiona con frecuencia la cooperación al desarrollo. Desafíos acerca de la eficiencia, la eficacia, el impacto, la relevancia y la sostenibilidad exigen respuestas pertinentes y concretas. Las organizaciones de desarrollo tienen que enfrentarse específicamente con las cuestiones siguientes: ¿Logramos con nuestras actividades los efectos y cambios previstos? ¿Los efectos identificados están verdaderamente ligados con nuestras actividades? Hasta ahora con frecuencia, las instituciones de desarrollo se limitaron en el cuadro de monitoreo y evaluación a comparar los *Outputs* planificados con aquellos logrados. En caso de que esta comparación fuera positiva, se dedujo que el *Outcome* y el *Impact* fueron automáticamente logrados. Además, se pueden identificar de manera más evidente los cambios a nivel de las organizaciones contrapartes, mientras que a nivel de la población beneficiaria (o aún más difícil a nivel del sistema) existen «*Attribution Gaps*» (lagunas de atribución) – sin embargo, un fenómeno que no es específico a la cooperación por el intercambio de personas. Este análisis de efectos intenta de responder a estas dificultades.

Concepto

El concepto utilizado se basa en el modelo «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering to Development of the United Nations Volunteers*»⁷, adaptado por SAM global en su trabajo práctico de desarrollo:

- (1) *Bottom up* (enfoque ascendente): Proyecto ⇨ Programa por país o por sector ⇨ Programa institucional.
- (2) Enfoque cualitativo y principio de triangulación participativa.
- (3) Aplicación pragmática de diversos métodos (lo que constituye la fuerza metodológica): *Logframe* (marco lógico); *Outcome Mapping* (mapeo de alcances); *Story Telling / Most Significant Change* (técnicas narrativas / cambio más significativo); *SEPO/SWOT* (FODA).
- (4) Inclusión de contrapartes y beneficiarios.
- (5) Metodología de talleres lo que permite una reflexión crítica y un aprendizaje colectivo.
- (6) Estructuración detallada de talleres en vista de obtener resultados homogéneos y comparables.

⁶ Concepto de la verificación de efectos de cuatro sectores en cuatro regiones de Guinea de SAM global según el método de los Voluntarios de las Naciones Unidas.

⁷ Metodología participativa para verificar la contribución del voluntariado al desarrollo, elaborada por los Voluntarios de las Naciones Unidas.

(7) Adicionalmente y en calidad de comparación con los resultados de los talleres, los autores llevaron a cabo entrevistas con autoridades regionales.

Resultados

El horizonte temporal engloba la presencia de SAM global en Guinea desde el inicio de los años 80 hasta hoy, lo que significa más de treinta años de presencia en el sector de la salud y alrededor de diez en los otros sectores. El estudio muestra que se lograron cambios importantes (planificados y no planificados) a través de asignaciones y del financiamiento de proyectos de SAM global en Guinea en los sectores de la salud, de la formación básica y profesional, así como de la agricultura / ecología. Los resultados del análisis demuestran la relevancia a nivel de efectos de la cooperación por el intercambio de personas a través de este estudio de caso. Además, se confirma que:

- SAM global, organización basada en la fe, se caracteriza de ser un actor cristiano relevante en el sector de desarrollo en cuanto a su trabajo en contextos frágiles, así como en su procedimiento en el ámbito de religión y desarrollo.
- La continuación del envío de personal especializado sigue siendo pertinente, considerado unánimemente necesario por los actores guineanos como *Human/Social Capital* (capital humano/social), en caso necesario combinado con el financiamiento de proyectos.
- Referente al *Capacity Development* (desarrollo de competencias), la influencia de SAM global (respectivamente de organizaciones de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas) en organizaciones contrapartes locales es significativa e implica la continuación de la cooperación por el intercambio de personas y del financiamiento de proyectos, ya que el *Capacity Development* y el apoyo a infraestructuras son considerados indispensables por todos los actores.
- Este aspecto también es importante para la nacionalización de programas y proyectos, así que los factores siguientes, los cuales se pueden generalizar para otras organizaciones de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas, resultan esenciales: competencias locales, reconocimiento por el estado y por la sociedad así como estructuras eficientes de los proyectos, articulación del partneriado, un camino común hacia la independencia financiera, retiro progresivo acompañado por asesoramiento, base común de valores.

A nivel metodológico, se refuerzan el enfoque programático y las competencias profesionales de SAM global. Se trata de una contribución significativa para el trabajo de programa para la fase 2021- 2024. En general, la orientación cualitativa-participativa fortalece así la lógica programática de las organizaciones de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas. La «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» es aplicable de manera flexible para un análisis cualitativo de efectos. Sin embargo, desviaciones del procedimiento metodológico que dispone de una gran coherencia interna son posible únicamente de manera muy limitada. En cuanto a cambios logrados, este método lleva hacia resultados y pistas evidentes y puede ser aplicado de manera adaptada por SAM global en otros programas por país, así como por Unité y sus miembros. El aporte de una mirada externa (en este análisis por Unité) resulta necesario.

En su cooperación al desarrollo en Guinea, SAM global ya aplica, de manera implícita, el «enfoque multinivel»⁸ en combinación con el *Capacity Development Model* (modelo del desarrollo de competencias). Focalizando su trabajo de desarrollo en los niveles micro y meso, SAM global a la vez está activo al nivel macro nacional (nivel de sistemas) en el cuadro de contratos nacionales de cooperación, en el ámbito de la salud, de la formación profesional y básica, específicamente en cuanto al reconocimiento y a la aplicación de formaciones profesionales duales (combinación de teoría y práctica, como es el estándar en Suiza) o al centro médico nacional de referencia para la lepra, la tuberculosis y el VIH/SIDA. Al igual existen contactos institucionales a nivel internacional en el campo médico y de la formación profesional. La cooperación con la *Iglesia Protestante-Evangélica de Guinea* se estructura de manera comparable. Para el nuevo programa institucional se ofrece la posibilidad de implementar explícitamente este enfoque promotor, combinándolo con el *Capacity Development Model*, a fin de aumentar aún el potencial de cambio.

En este sentido, el modelo de efectos a dos planos para asignaciones de personal cualificado como practicado hasta ahora (*Capacity Development* con cambios a nivel de las contrapartes y de la cooperación al desarrollo con cambios a nivel de los grupos beneficiarios) se puede ampliar con el plano sistémico (cambios sociopolíticos y socioeconómicos).

Conclusiones

Al nivel del contenido

- SAM Global ha producido cambios (*Outcomes e Impacts*) en un contexto frágil. Los resultados del análisis demuestran, a base de este estudio de caso, la relevancia en cuanto a efectos a través de la cooperación al

⁸ «El enfoque multinivel interconecta las intervenciones en diferentes niveles de acción, desde el nivel local, al nivel regional hasta al nivel nacional (al igual llamados "Micro", "Meso" y "Macro"). Las intervenciones deben armonizarse entre ellas.» (DEval en 2015). Así se logra un aumento de los efectos a través de la interconexión de estos tres niveles.

desarrollo por el intercambio de personas.

- La combinación «cooperación al desarrollo por el intercambio de personas y financiamiento de proyectos» logra efectos a los niveles micro, meso y macro (*Capacity Development*). La aplicación explícita del «enfoque multinivel», incorporado en un modelo de efectos a tres planos (nivel de la contraparte, de los beneficiarios y del sistema) resulta como medida potencial para incentivar cambios.
- SAM Global como organización basada en la fe es un actor cristiano relevante en Guinea quien está consciente de las debilidades, de los riesgos y de las fragilidades de su trabajo de cooperación al desarrollo.
- El trabajo de iglesias evangélicas libres se basa en un profesionalismo combinado con un *Bridging Social Capital* (capital social construyendo puentes), lo que constituye una prueba por hechos frente a Unité, a la COSUDE y a los contribuyentes.

A nivel del método

- En términos de comunicación, se debe publicar el impacto de SAM global y en general de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas.
- El método cualitativo-participativo funciona: Específicamente los beneficiarios finales tienen también derecho a la opinión y se profundiza el diálogo entre contrapartes. En un sentido complementario y de fortalecimiento, este método puede ser completado por indicadores cuantitativos.
- El enfoque programático de SAM global es aplicado, es decir los resultados del análisis serán incorporados en el programa actual, así como en el nuevo programa institucional 2021-2024. De esta manera, el método cualitativo-participativo fortalece la lógica programática de las organizaciones de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas.



Foto Andreas Zurbrugg: Markt in Macenta

Inhaltsverzeichnis

Wirkungsanalyse Guinea: Zusammenfassung	2
Analyse d'effets en Guinée : Résumé	5
Impact analysis Guinea: Abstract	8
Análisis de efectos en Guinea: Resumen	11
Inhaltsverzeichnis	14
Darstellungsverzeichnis	16
Abkürzungsverzeichnis	17
Danksagung	17
1. Einleitung.....	18
1.1. Hintergrundfakten zu Guinea	18
1.1.1. Geographie und Klima	18
1.1.2. Volksgruppen	18
1.1.3. Situation im Land	18
1.2. Kurzvorstellung der verantwortlichen Organisationen und Moderatoren	19
1.2.1. SAM global	19
1.2.2. Unité.....	19
1.3. Kurzaufsatz der MPA in Guinea (Geschichte – Aktualität, Partner, Conventions)	20
1.3.1. SAM global in Guinea	20
1.3.2. Partnerschaften und staatliche Anerkennung.....	21
1.4. Ziele, Vorgehen und Ablauf der Wirkungsanalyse	21
1.4.1. Ziele	21
1.4.2. Methode.....	22
1.4.3. Praktisches Vorgehen.....	26
1.4.4. Drei Schlüsselfragen mit spezifischen Zusatzfragen	27
2. Wirkungsanalyse	28
2.1. Analyse auf Projekt- und Projektleitungsebene (vier Sektoren und drei Transversalthemen: Niveaus 1 und 2) 28	
2.1.1. Sektor Gesundheit.....	28
2.1.2. Sektor Grundbildung	32
2.1.3. Sektor Berufsbildung	34
2.1.4. Sektor Landwirtschaft und Ökologie	36
2.1.5. Transversalthemen: Sozioökonomie – Werte – Partnerschaften.....	38
2.1.6. Prozessfaktoren (gemäß <i>Outcome Mapping</i>)	42
2.2. Analyse auf Programmleitungsebene (Landes- und Institutionsprogramm: Niveau 3).....	44
2.2.1. <i>Lessons learnt</i> aus <i>Story Telling</i>	44
2.2.2. Sektor Gesundheit.....	46
2.2.3. Sektor Grundbildung	48
2.2.4. Sektor Berufsbildung	50
2.2.5. Sektor Landwirtschaft und Ökologie	52

2.2.6. Transversale Themen	53
2.3. Bilanz der Wirkungsanalyse: Niveau 1 bis 3	54
2.3.1. Abgleich Süd – Nord	54
2.3.2. Zielerreichung im Landesprogramm Guinea: Vergleich Vorgaben im Institutionsprogramm versus erzielte Wirkung	54
2.3.3. Wirkungshypothese und Synthese	56
2.3.4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	59
3. SAM global/MPA im guineischen Entwicklungskontext.....	62
3.1. Perzeption von SAM global/MPA als relevanter christlicher Entwicklungsakteur im fragilen Kontext	62
3.1.1. Einführung	62
3.1.2. Gesammelte Fakten	62
3.1.3. Bilanz	66
3.2. Bedeutung von SAM global-/MPA-Fachleute als entwicklungsrelevante Berater und Multiplikatoren.....	66
3.2.1. Aussagen guineischer Gesprächspartner	66
3.2.2. Bilanz	67
3.3. Nationalisierung als zentrale Herausforderung: erfolgsversprechendes Vorgehen von SAM global/MPA.....	68
3.3.1. Aussagen guineischer und Schweizer Gesprächspartner	68
3.3.2. Bilanz	70
3.3.3. <i>Lessons learnt</i>	71
4. Anwendung der für Guinea adaptierten “Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development” (developed by UNV).....	72
4.1. Anwendung in Guinea: Befund der Moderatoren und Feedback der Teilnehmenden	72
4.1.1. Bilanz	72
4.1.2. Massnahmen zur Vereinfachung.....	73
4.2. Anwendung in der Schweiz: <i>Lessons learnt</i> der Teilnehmenden zur Methodik	74
4.3. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	74
4.3.1. Konzept	74
4.3.2. Logistik	75
5. Schlussfolgerungen	77
5.1. Zielerreichung.....	77
5.2. Exkurs zu Mehrebenenansatz und Wirkungsmodell in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	78
5.3. Inhaltliches und methodisches Fazit der Wirkungsanalyse in sieben Punkten	79
6. Anhänge	81
Anhang 1: <i>Story telling</i> seitens Begünstigter.....	81
Anhang 2: Aussagen der regionalen Autoritäten.....	82
Anhang 3: Akteurspezifische Beiträge zur Resultaterreichung (Outputs) und Mittel zu Outputs	84
Anhang 4: Notwendige Kompetenzen zur Wirkungserreichung (Outcomes).....	85
Anhang 5: Empfehlungen zur Verbesserung der Arbeit der MPA (Begünstigten / lokalen Projektleitung in Guinea)	86
Anhang 6: Vergleich: geplante Ziele im Institutionsprogramm versus erzielte Wirkung	88

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Regionen von Guinea	18
Darstellung 2: Übersicht Projekte, Orte, Sektoren	21
Darstellung 3: Wirkungsmodell von Personaleinsätzen	23
Darstellung 4: Wirkungsmodell einer Einsatzfolge	23
Darstellung 5: Allgemeine methodologische Charakterisierung der in Guinea angewendeten "Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development"	24
Darstellung 6: Interviewte regionale Autoritäten	25
Darstellung 7: Überblick zu Vorgehen	26
Darstellung 8: Drei Schlüsselfragen der Analyse	27
Darstellung 9: Gesundheit – Überblick zu Output – Outcome – Impact	28
Darstellung 10: SEPO im Sektor Gesundheit	30
Darstellung 11: Grundbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact	32
Darstellung 12: SEPO im Sektor Grundbildung	33
Darstellung 13: Berufsbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact	34
Darstellung 14: SEPO im Sektor Berufsbildung	35
Darstellung 15: Landwirtschaft und Ökologie – Überblick zu Output – Outcome – Impact	36
Darstellung 16: SEPO im Sektor Landwirtschaft und Ökologie	37
Darstellung 17: Sozioökonomie – Überblick zu Output – Outcome – Impact	38
Darstellung 18: SEPO zu Sozioökonomie	39
Darstellung 19: Werte – Überblick zu Output – Outcome – Impact	39
Darstellung 20: SEPO zu Werten	40
Darstellung 21: Partnerschaften – Überblick zu Output – Outcome – Impact	41
Darstellung 22: SEPO zu Partnerschaften	41
Darstellung 23: Gesundheit – Überblick zu Output – Outcome – Impact	46
Darstellung 24: SEPO im Sektor Gesundheit	47
Darstellung 25: Grundbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact	48
Darstellung 26: SEPO im Sektor Grundbildung	48
Darstellung 27: Berufsbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact	50
Darstellung 28: SEPO im Sektor Berufsbildung	50
Darstellung 29: Landwirtschaft und Ökologie – Überblick zu Output – Outcome – Impact	52
Darstellung 30: SEPO im Sektor Landwirtschaft und Ökologie	52
Darstellung 31: Vergleichende Synthese (Auswahl): erzielte Wirkung versus geplante Ziele im Institutionsprogramm	55
Darstellung 32: Wirkungsmodell SAM global	57
Darstellung 33: Capacity-Development-Schmetterling und Beispiele der MPA in Guinea	58
Darstellung 34: SEPO: SAM global/MPA im guineischen Entwicklungskontext	62
Darstellung 35: SEPO: Bilanz der Nationalisierung im guineischen Entwicklungskontext	70
Darstellung 36: SEPO: Anwendung der partizipativ-qualitativen Methode	72
Darstellung 37: Verknüpfung des Capacity Development Modells mit dem Mehrebenenansatz (ohne internationale Ebene)	78
Darstellung 38: Erweitertes dreistufiges Wirkungsmodell von Personaleinsätzen (adaptiert für SAM global in Guinea)	79
Darstellung 39: Inhaltliche und methodische Würdigung der Wirkungsanalyse (für SAM global und Unité)	79

Abkürzungsverzeichnis

ARI	Aggregierte Referenzindikatoren (quantitative Erfassung von Output und allenfalls Outcome)
CHRS	Centre Hospitalier Régional Spécialisé de Macenta
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DPE	Directeur Préfectorale de l'Éducation (Präfektoraler Bildungsdirektor)
DPS	Directeur Préfectorale de la Santé (Präfektoraler Gesundheitsdirektor)
EPEG	Église Protestante Evangélique de Guinée
FBO	Faith Based (Development) Organisation
IBT	Institut Biblique de Télékoro (Kissidougou)
IP	Institutionsprogramm
IZA	Internationale Zusammenarbeit
MSC	Wirkungserfassungsansatz des Most Significant Change
MPA	Mission Philafricaine (SAM global in Guinea)
OGDC	Organisation Guinéenne pour le Développement Communautaire
OM	Outcome Mapping
(P)EZA	(Personelle) Entwicklungszusammenarbeit
PO	Partnerorganisation
SEPO	Méthode Succès – Échecs – Potentialités – Obstacles
SWOT	Method Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
UNV	United Nations Volunteers
ZGO	Zivilgesellschaftliche Organisationen

Danksagung

Die Autoren möchten sich bei allen bedanken, die aktiv an der Wirkungsanalyse beteiligt waren und so zum Gelingen des Vorhabens beigetragen haben. Insbesondere richten wir unseren Dank an die guineischen Partner und Stakeholder sowie Einsatzleistende, Vorstand und Geschäftsleitung von SAM global für das entgegengebrachte Vertrauen.

Die Umsetzung war dank der institutionellen Partnerschaft zwischen Unité und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit möglich.

1. Einleitung

1.1. Hintergrundfakten zu Guinea

- Fläche: 245'857 km² (6 x so gross wie die Schweiz)
- Bevölkerung^{**}: 12.6 Mio.
- Sprache: Französisch, zusätzlich ca. 40 einheimische Sprachen
- Regierungssystem: Präsidiale Republik
- Religionsgruppen^{*}: 85 % Muslime, 7% Animisten, 8 % Christen
- Human Development Index^{**}: 0.414 (Rang 183 von 188)⁹
- Adult literacy rate^{**}: (15-jährig und älter): 30.4%
- Life expectancy at birth (years)^{***}: 59.2
- Median age (years)^{***}: 18.5
- Population in multidimensional poverty¹⁰ (%)^{***}: 57.6
- Grundnahrungsmittel: Reis mit Saucen (bspw. Blättersauce), viele tropische Früchte.



Darstellung 1: Regionen von Guinea

Quellen:

* wikipedia.org/wiki/Guinea

** <http://hdr.undp.org/en/data>

*** <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/GIN>

1.1.1. Geographie und Klima

Guinea liegt in Westafrika und stösst im Westen an den Atlantik. An der Küste zieht sich die Hauptstadt Conakry auf einer Halbinsel ins Meer hinaus. In einem Bogen zieht sich das Land um Sierra Leone und Liberia herum und stösst ganz im Osten an die Elfenbeinküste. Hier bildet der Mont Richard-Molard mit 1752 Metern den höchsten Punkt beider Staaten. In der westlichen Mitte des Landes breitet sich das bis 1537 Meter hohe Bergland von Fouta Djallon aus. Weitere Nachbarländer im Norden sind: Guinea-Bissau, Senegal und Mali.

In Guinea herrscht tropisches Wechselklima mit regional unterschiedlich langen Regen- und Trockenzeiten. An der Küste ist es feuchtheiss mit hohen Niederschlägen, nördlich und östlich des Fouta-Djallon-Plateaus gehen die Niederschläge zurück.

1.1.2. Volksgruppen

Die drei größten ethnischen Gruppen – unter insgesamt etwa 40 Völkern – sind inzwischen islamisiert: Mit 40 % stellen die Fulbe (Peul) den größten Anteil, 30 % sind Malinke, auf die Susu entfallen 20 % der Gesamtbevölkerung. Die Kpèlè, die Kissi, die Toma und die Baga – sind mit 10 % zumeist Anhänger von traditionellen Religionen. Diese aus der Waldregion stammenden kleineren Volksgruppen weisen anteilmässig am meisten Christen aus.

1.1.3. Situation im Land

Guinea wurde 1958 von Frankreich unabhängig – danach folgten turbulente Jahre einer „realsozialistischen“ Diktatur, einem Putsch und einer Militärregierung. Heute ist die Situation in Guinea bis auf einige Demonstrationen

⁹ Human Development Index (HDI): female 0.364 / male 0.464.

¹⁰ Der Index der mehrdimensionalen Armut (englisch Multidimensional Poverty Index, abgekürzt MPI) ist ein vom Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) veröffentlichter Indikator, der Armut durch eine Kombination mehrerer Einzelindikatoren aus den drei Dimensionen Bildung, Gesundheit und Lebensstandard misst.

und verschiedene ethnische Rivalitäten vergleichsweise friedlich. Wirtschaftlich leidet Guinea jedoch an der allgegenwärtigen Korruption, die verhindert, dass die Bevölkerung vom Rohstoffreichtum (weltgrösstes Bauxitvorkommen, Goldminen, Diamanten) des Landes profitieren kann. 35% der Bevölkerung lebt unter der Grenze extremer Armut. Viele Bereiche, so auch die Grund- und Berufsbildung, sind schlecht ausgebaut.

Nach Ausbruch des Bürgerkriegs 1990 in den Nachbarländern Liberia und Sierra Leone flohen Tausende von Flüchtlingen nach Guinea, zeitweise bis zu 700'000. Als 2014 die Ebola-Epidemie ausbrach, wurde das ohnehin schon fragile Gesundheitswesen zusätzlich geschwächt.

Die Infrastruktur (Strassen, Wasser- und Elektrizitäts-Versorgung, Entsorgung von Abfall und Abwasser etc.) ist prekär bis inexistent.

Trotz offiziellem Verbot seit dem Jahr 2000 gehört Guinea zu den drei Ländern mit der weltweit höchsten Quote an Mädchenbeschneidungen (gemäss UNICEF 97%). Auch die durch die Eltern vermittelte Zwangsverheiratung junger Mädchen ist noch immer weit verbreitet.

Guinea gilt als fragiler Staat¹¹: Korruption, Misswirtschaft und Polizeigewalt sind hier an der Tagesordnung. Das Schulsystem ist in desolatem Zustand. Gemäss der Opposition kamen zwischen Februar und März 2018 über 30 Personen bei Kundgebungen ums Leben. Führende Politiker und multinationale Unternehmen beuten die Rohstoffe des Landes rücksichtslos aus¹². Gemäss der auf Datenverarbeitung spezialisierten internationalen Entwicklungsorganisation «*Development Initiatives*» gehört Guinea zu den dreissig, meist afrikanischen Staaten, die in Bezug auf das Zieldatum 2030 der SDGs als «*being left behind*» charakterisiert werden¹³.

1.2. Kurzvorstellung der verantwortlichen Organisationen und Moderatoren

1.2.1. SAM global

SAM global ist eine christliche Non-Profit-Organisation mit Schwerpunkt Personelle Entwicklungszusammenarbeit, welche mit rund achtzig Mitarbeitenden und zahlreichen Partnern in zehn Ländern in Afrika, Asien und Südamerika tätig ist. Kernthemen (in der Analyse **Sektoren** benannt) sind Grund- und Berufsbildung, medizinische Arbeit und Prävention, theologische Bildung und Praxis sowie Verbesserung der Lebensgrundlagen.

In Bezugnahme auf ihre Vision steht SAM für «*Serve And Multiply*». Die SAM-global-Mitarbeitenden dienen (*serve*) Menschen verschiedener Kulturen und Religionen ganzheitlich nach dem Vorbild von Jesus Christus, so dass sie Gottes Liebe praktisch erfahren und an andere weitergeben können (*multiply*). Besonderen Wert legt die Organisation dabei auf Ausbildung und Hilfe zur Selbsthilfe.

Andreas Zurbrügg ist Holzingenieur und hat während eines knapp 10-jährigen Facheinsatzes im Tschad Erfahrungen in der EZA gesammelt. Seit 2015 ist er bei SAM global Programmverantwortlicher für die Länder Tschad, Kamerun und Burkina Faso. Im Rahmen der vorliegenden Analyse war er hauptsächlich in die Reiseorganisation und Workshop-Durchführung sowie in die Datenerfassung und -verarbeitung involviert.

1.2.2. Unité

Seit 50 Jahren setzt sich Unité, der Schweizerische Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, für die Verbesserung der Qualität der Facheinsätze im Freiwilligenstatus durch Standardsetzung, Evaluationen, Studien sowie Unterstützung und Weiterbildung ein. Er besteht aus 20 Mitgliedorganisationen. In Partnerschaft mit der

¹¹ Signer, David (2018). Guinea ist ein fragiler und brutaler Staat. In NZZ vom 15.03.2018.
<https://www.nzz.ch/international/ein-fragiler-und-brutaler-staat-ld.1366051>

¹² Urech, Fabian (2018). Der grösste Eisenerzschatz der Welt schlummert in einer Hügelkette in Guinea. In NZZ vom 08.03.2018.
<https://www.nzz.ch/international/ein-dorf-und-der-fluch-der-rohstoffe-10200-ld.1359733>

¹³ http://devinit.org/wp-content/uploads/2018/07/countries-being-left-behind_report.pdf
http://devinit.org/wp-content/uploads/2018/07/Countries-being-left-behind_executive-summary.pdf

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) engagiert sich der Verband für eine wirksame, nachhaltige und gerechte Zusammenarbeit mit den Südpartnern.

Martin Schreiber hat Geographie, Soziologie und Geologie studiert und am NADEL/ETHZ einen Masterabschluss in internationaler Entwicklungszusammenarbeit erlangt. In humanitären und Entwicklungseinsätzen mit verschiedenen Organisationen (NADEL/DEZA, IKRK, Echanger, Unité...) in Afrika, Asien und Lateinamerika hat er über 30 Jahre einen breiten Erfahrungsschatz in der IZA angelegt. Seit 15 Jahren engagiert sich Martin Schreiber bei Unité. Aktuell ist er für die Qualitätssicherung zuständig. Als Hauptverantwortlicher dieser Wirkungsanalyse war er für die externe Sicht, die Workshop- und Gesprächsführung sowie die Datenauswertung verantwortlich.

1.3. Kurzabriss der MPA in Guinea (Geschichte – Aktualität, Partner, Conventions)

1.3.1. SAM global in Guinea

Ende 1981 trafen die ersten Mitarbeitenden der damaligen **Mission Philafricaine** (MPA), unter diesem Namen arbeitet SAM global bis heute, in Guinea ein. Auf Einladung der Regierung startete sie im abgelegenen Macenta (Waldregion) ein Pionierprojekt zur Bekämpfung von Onchozerkose (Flussblindheit), Hanseniasis (Lepra¹⁴) und Tuberkulose. Heute erhalten auch HIV/AIDS-Patienten besondere Aufmerksamkeit. Beim Ausbruch der Ebola-Epidemie 2014 waren die SAM global-Einsatzleistenden die nahezu einzigen westlichen Fachkräfte, die vor Ort blieben und im Kampf gegen diese Krankheit medizinische Hilfe und intensive Aufklärungsarbeit leisteten¹⁵. Ein erfolgreiches Projekt ist das ProAGRO in Kissodougou, welches mit neuen Anbaumethoden die Reiserträge in der ganzen Waldregion um ein Mehrfaches steigern konnte. Die Gesundheitsarbeit wurde ergänzt durch die Bereiche Basismedizin, Salbenherstellung, Nutzung von Heilpflanzen und Wundbehandlung (insbesondere Verbrennungen). Zudem unterstützt SAM global die Partnerkirche EPEG in den Bereichen Ehe und Familie, Kampf gegen Genitalverstümmelung, Alphabetisierung sowie in der theologischen Ausbildung und im Gemeindebau.

2001 begann die MPA ihre ersten Projekte im von den Peul (Fulbe) besiedelten Hügelgebiet des Fouta Djallon in Mittelguinea. An drei Standorten entstanden Kindergärten, Primar- und Sekundarschulen, Berufsbildungszentren sowie ein Studiencenter für Informatik und Englisch.

In Conakry betreibt SAM global den Sitz der MPA und ein dazugehöriges Gästehaus. Von hier aus werden die Projekte logistisch unterstützt. Kontakte zur Leitung der EPEG und staatlichen Stellen werden vorrangig in Conakry gepflegt. Gemeinsam mit Christoffel Blindenmission Schweiz baute die MPA 2004 in der Hauptstadt ausserdem eine Augenklinik auf, welche heute dank Spezialgeräten und Fachärzten bis über die Landesgrenzen hinaus anerkannt ist. SAM global-Einsatzleistende engagieren sich auch im Aufbau und im Unterricht eines Lehrerseminars.

¹⁴ In der Folge wird der «Populärbegriff» Lepra benutzt, obwohl wissenschaftlich wie auch patientenrechtlich Hanseniasis korrekt ist.

¹⁵ Es kamen auch viele Fachleute von MSF ins Land. SAM global engagierte sich vor allem in der Aufklärungsarbeit und versuchte, das Spital in Macenta weiterzuführen. Denn viele medizinischen Einrichtungen funktionierten nicht mehr, weil die Leute Angst hatten, sich anzustecken. So starben Frauen, die einen Kaiserschnitt gebraucht hätten, weil manchmal kein Arzt das Risiko eingehen wollte, sich anzustecken.

Darstellung 2: Übersicht Projekte, Orte, Sektoren

Ort	Projektname	Hauptsektoren	Andere wichtige Tätigkeitsfelder
Macenta	ProESPOIR	· Gesundheit	· Jugendarbeit mit Kirche
Kissidougou	ProTIM 2-2-2 (ProAGRO)	· Berufsbildung · Landwirtschaft / Ökologie	· Grundbildung · Naturmedizin / Medizinalgarten · Kampf gegen Mädchenbeschneidung · Ehe und Familie · Theologische Ausbildung
Fouta Djallon	ActionVIVRE	· Grundbildung · Berufsbildung	· Verbrennungsofener

1.3.2. Partnerschaften und staatliche Anerkennung

Nebst der Kirche arbeitet die MPA vielerorts eng mit dem Staat zusammen. So wurde im Januar 2018 ein Zusammenarbeitsvertrag zwischen dem «*Centre Hospitalier Régional Spécialisé de Macenta*» (CHRS Macenta) und dem Gesundheitsministerium unterschrieben, in welchem das Zentrum als unabhängig, halb öffentlich - halb privat, anerkannt wurde. Für die Berufsbildung ist die MPA ebenfalls im Besitz einer staatlichen Anerkennung des nach schweizerischem Vorbild praktizierten dualen Berufsbildungssystems. Im ProAGRO arbeitet die MPA eng mit der lokalen Organisation OGDC zusammen, welche über ein grosses Netz an Ausbildnern im Agro-Bereich verfügt und lokal anerkannt ist. Generell pflegt die MPA regelmässige Kontakte zu den lokalen Behörden. Die jeweils zuständigen Gesundheits- und Schuldirektoren stehen mit den Verantwortlichen in regem Kontakt und unterstützen die Aktivitäten nach Möglichkeit (z.B. Gratis-Abgabe von Malariamedikamenten).

1.4. Ziele, Vorgehen und Ablauf der Wirkungsanalyse

1.4.1. Ziele

In der Gesellschaft wie auch in der aktuellen Politik wird die Entwicklungszusammenarbeit (EZA) immer wieder kritisch hinterfragt. Fragen über Effizienz, Effektivität, Impact, Relevanz und Nachhaltigkeit verlangen nach stichhaltigen Antworten. Bei der Frage nach dem eigentlichen Sinn von EZA können die Meinungen je nach sozio-politischer Ausrichtung und Weltanschauung weit auseinanderliegen. Die NGOs müssen sich insbesondere folgenden Herausforderungen stellen: Erreichen sie mit ihren Aktivitäten die gewünschten Wirkungen und Veränderungen? Sind die fest zu stellenden Wirkungen auch wirklich auf deren Aktivitäten zurück zu führen? Dabei sind Veränderungen auf Ebene der Südpartner (Wirkungskreis 1) evidenter feststellbar, auf Ebene der Begünstigten (Wirkungskreis 2) oder gar Systemebene bestehen hingegen «*Attribution Gaps*», die jedoch nicht nur beim EZA-Instrument der Personellen EZA auftreten.

In dieser Analyse geht es somit nicht um eine Beurteilung der Leistung entsandter oder lokaler Mitarbeiter. Sie soll niemanden kritisieren oder kontrollieren.

Das Ziel besteht darin, Veränderungen im Verhalten und Wohlbefinden der (begünstigten) Bevölkerung zu erkennen und darzulegen, in wie fern diese den Facheinsätzen oder den Projektinvestitionen von SAM global zuzuschreiben sind. Der Zeithorizont der Analyse betrifft die Anwesenheit von SAM global / MPA in Guinea ab Anfang der 1980er Jahre, d.h. im Sektor Gesundheit über 30 Jahre, in den anderen Sektoren seit etwa 10 Jahre.

Ziel 1

Mittels einer **qualitativ-partizipativen Methode** (basierend auf dem UNV-Modell¹⁶) soll aufgezeigt werden, welche Wirkung durch die Facheinsätze und die Projektfinanzierung von SAM global in Guinea erzielt wurden.

¹⁶ Vgl. Kapitel 1.4.2b.

Insbesondere sollen die Projekte ProESPOIR, ProTIM 2-2-2 und ActionVIVRE sowie die Sektoren Gesundheit, Grundbildung, Berufsbildung und Landwirtschaft/Ökologie¹⁷ untersucht werden.

Die Resultate der Analyse stützen Unité in ihrem Bestreben, die Wirkungsrelevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig aufzuzeigen.

Ziel 2

Erfahrungsaufbereitung bei SAM global zu den Themen und exemplarische Betrachtung im Unité-Rahmen:

- (Personelle) Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Kontexten.
- Religion und (Personelle) Entwicklungszusammenarbeit.
- Einfluss auf die lokalen Partnerorganisationen.
- Entsendung von Fachpersonen und/oder Projektfinanzierung.
- Nationalisierung von Programmen bzw. Projekten (der MPA).

Ziel 3

Methodische Angemessenheit der qualitativ-partizipativen Methode:

- Anpassung und, wenn möglich, Vereinfachung der qualitativ-partizipativen Methode der Wirkungserfassung für den internen Gebrauch durch SAM global sowie für Unité und deren Verbandsmitglieder.
- Stärkung des programmatischen Ansatzes und der Fachkompetenzen von SAM Global.

1.4.2. Methode

a) Wirkungsmodelle in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die verwendete Methode der Wirkungsanalyse basiert direkt auf dem von Echanger 2012 durchgeführten «*Projet pilote de vérification des effets*»¹⁸ und auf dem Projekt «*Pilot Project for impact assessment of three projects / two sectors of Services along the Nile*»¹⁹, welches 2016 von der Mission am Nil in Äthiopien und Ober-Ägypten durchgeführt wurde. Beide nehmen Bezug auf die «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» der UNV²⁰. Die Methode wurde an die Strukturen und Prozesse von SAM global in Guinea angepasst.

Diese **qualitativ-partizipative Methode** ist ressourcenintensiv. Aus diesem Grund wird sie bei der üblichen Programmbegleitung kaum angewendet. Im Rahmen einer Gesamtanalyse nach mindestens 4 bis 6 Jahren ist die Methode jedoch geeignet, um mit wissenschaftlichem Hintergrund Veränderungen auf der Ebene der direkten und indirekten Begünstigten (Wirkungsgruppe 2) sowie auf Ebene der POs (Wirkungsgruppe 1) zu analysieren.

Dabei sind zwei Wirkungsmodelle zweckdienlich:

¹⁷ Vgl. Kapitel 1.3.1.

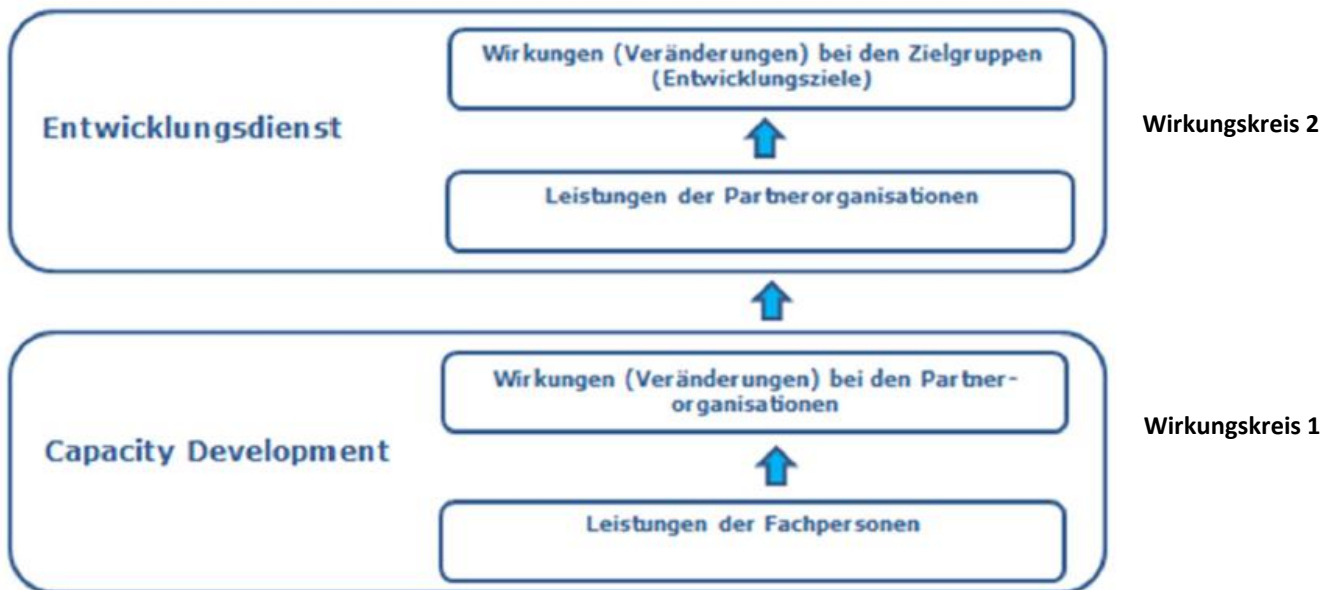
¹⁸ http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/PEZA/1207_pilotprojekt_unv_ech_manuel_francais.pdf

¹⁹ http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/PEZA/unv_evaluation_volunteer_handbook_final2.pdf

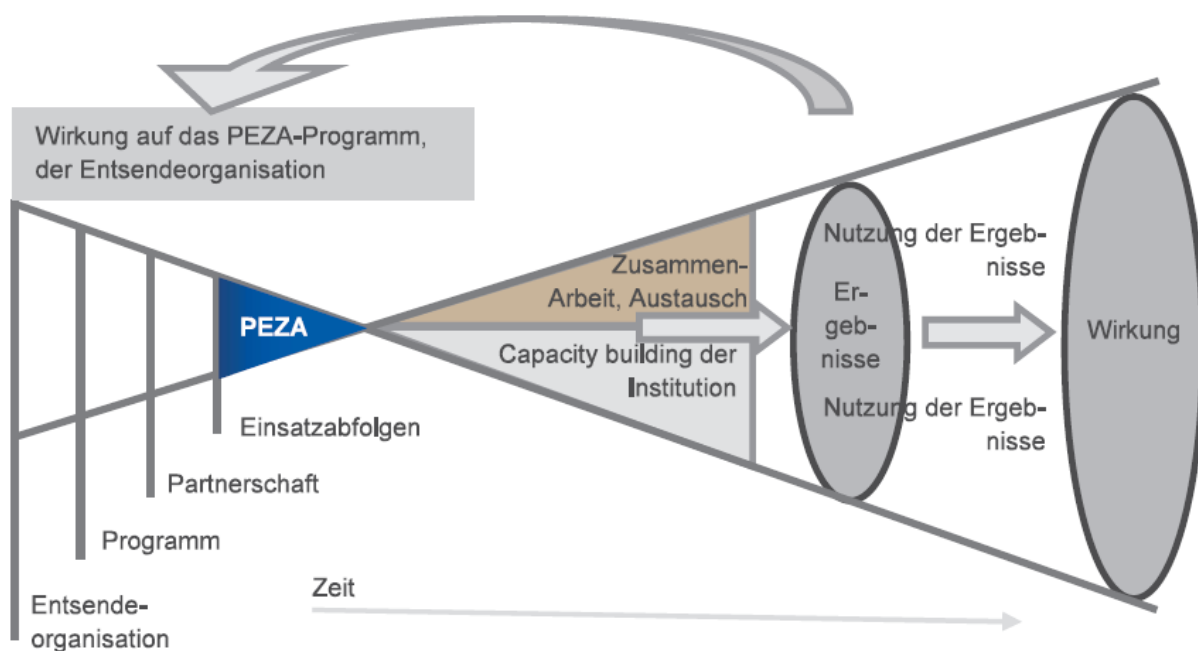
²⁰ https://www.degeval.org/images/stories/Arbeitskreise/AK_ENTW_POL/Verfahren_Wirkungsanalyse-letzte_Version.pdf (p. 142 – 148)

United Nations Volunteers (Hrsg.) (2008): A Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering to Development. A Handbook for Volunteers and Programme Officers. Bonn.

Darstellung 3: Wirkungsmodell von Personaleinsätzen



Darstellung 4: Wirkungsmodell einer Einsatzfolge



Demgemäss werden Veränderungen (Wirkung) erzielt, wenn eine Abfolge von verschiedenen Einsätzen besteht. Dabei werden auch unerwartete / nicht geplante Wirkungen identifiziert. Im Unterschied zu Projekt- und Partnerfinanzierung stehen zwei Wirkungsarten auf die Individuen im Vordergrund²¹: die emotionale Wirkung auf Individuen («emotionales Humankapital»: Inspiration, Verbesserung des Selbstwertgefühls, Ermutigung) und die Wirkung dank dem «kulturellen Austausch durch Kapillarität» («kulturelles Humankapital»: Strukturierung und Antizipation).

²¹ Vgl. Strobel, Jérôme (2017). Welche Art der Personellen Zusammenarbeit für den Frieden in fragilen Kontexten? Modalitäten zur Unterstützung lokaler Friedensinitiativen im Rahmen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in der Region der Grossen Seen. Bern. Unité.

b) Methodologische Definition

Darstellung 5: Allgemeine methodologische Charakterisierung der in Guinea angewendeten "Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development"

- (8) Bottom up: Projekt ⇒ Sektor- bzw. Landesprogramm ⇒ Institutionsprogramm**
- (9) Qualitativer Ansatz und das Prinzip der partizipativen Triangulation**
- (10) Pragmatische Anwendung verschiedener Methoden (worauf die methodologische Stärke beruht):**
- *Logframe*²²,
 - *Outcome Mapping (OM)*²³,
 - *Story Telling*²⁴ / *Most Significant Change (MSC)*²⁵,
 - *SEPO*²⁶ / *SWOT*²⁷.
- (11) Einbezug von Partnern und (End-)Begünstigten.**
- (12) Workshop-Methodik, die kritische Reflexion und kollektives Lernen ermöglicht.**
- (13) Detaillierte Gliederung der Workshops zur Erzielung in etwa einheitlicher und vergleichbarer Ergebnisse.**
- (14) Zusätzlich und als Gegenüberstellung zu den Workshops führten die Autoren Interviews mit regionalen Autoritäten durch.**

²² **Logical Framework Approach (Logframe):** Verfahren des ergebnis- oder wirkungsorientierten Projekt-/Programmmanagement:

- Verwendung der auf dem Kausalitätsprinzip beruhenden Wirkungskette
LEISTUNGEN: Inputs/Aktivitäten -> Outputs ⇒ WIRKUNGEN: Outcomes -> Impact;
- Risikomanagement: externe Risikofaktoren identifiziert und als Annahmen ins Wirkungsmodell integriert;
- Indikatoren: zur qualitativen und/oder qualitativen Verifizierung der Leistungserbringung (Outputs) und Zielerreichung (Outcomes und Impact),
- Steuerungssystem (Monitoring / Evaluation bzw. PCM [Project/Programme Cycle Management]): periodische Verifizierung der Leistungserbringung und Zielerreichung, um das Vorhaben auf dem geplanten Kurs zu halten und die Wirkungen zu optimieren. Grundlage: zyklischen Projektverständnis auf der Grundlage der Sequenz «Planung -> Implementierung/Monitoring -> Evaluation -> Planung der Folgephase».

²³ **Outcome Mapping** (Planungs-, Steuerungs- und Evaluationsmethode für Capacity-Development-Vorhaben) ist ein System zur Erfassung von Projekt-/Programmfortschritten respektive ein strukturierter Prozess zu dessen Planung. Das zentrale Konzept von Outcome Mapping ist, dass Entwicklung auf der Verhaltensänderung von Menschen beruht. Im Gegensatz zu klassischen Wirkungsmessungsmethoden liegt der Fokus deshalb nicht auf (logisch verknüpften) Leistungen des Projekts und dessen Effekten bei den Zielgruppen. Outcome Mapping konzentriert sich vielmehr auf Verhaltensänderungen («Outcomes» genannt) von direkten Partnern mit denen das Projekt arbeitet (den sogenannten «Boundary Partners»). Outcome Mapping ist ein qualitativer und partizipativer Ansatz und konzentriert sich auf den Beitrag («contribution») des Projekts zur Entwicklung. Es wurde insbesondere als Hilfsmittel fürs Lernen und zur Selbstevaluation entwickelt.

²⁴ **Story Telling: Stories of Change** zur Dokumentation von signifikanten Veränderungen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz eines Development Workers stehen, in Form von Geschichten für die Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit.

²⁵ **Most Significant Change** basiert im Wesentlichen darauf, Geschichten über bedeutende Veränderungen («Significant Changes»), insbesondere bei den Zielgruppen eines Projekts, zu sammeln und aus diesen in einem systematischen Prozess über mehrere Stufen die wichtigsten Veränderungen zu identifizieren. Most Significant Change ist besonders für komplexe und vielschichtige Projekte mit unterschiedlichen Wirkungen geeignet. Dabei werden auch unerwartete Wirkungen erfasst.

²⁶ **SEPO-Analyse:** „Selbst-Evaluation und Projekt-Steuerung anhand der Bewertung von **Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles**: Das Instrument SEPO beruht auf der Idee, dass wir uns die **Vergangenheit** vergegenwärtigen und die **Zukunft** antizipieren zu können. So können wir im besten Fall aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen. Darum verwendet SEPO in der Horizontalen eine Zeitachse und in der Vertikalen ein Bewertungskriterium (positiv/negativ). Daraus entsteht eine SEPO-Matrix mit vier Feldern. Positive und negative Aspekte in der Vergangenheit und in der Zukunft ergeben vier Bereiche, die man mit SEPO bearbeiten kann.

- **Succès:** Welches waren unsere Erfolge? Was ist gut gelaufen und was hat zum Erfolg beigetragen? Welches waren die Stärken und Ressourcen unseres Projekts resp. unserer Organisation?
 - **Echecs:** Welches waren die Misserfolge/Defizite? Was ist schlecht gelaufen? Wieso ist es uns nicht besser gelungen? Was waren Engpässe und Schwierigkeiten?
 - **Potentialités:** Welche Möglichkeiten bietet die Zukunft? Was sind Trends, Chancen, Ideen und Wünsche? Welche Chancen bieten sich uns und welche wollen wir ergreifen?
 - **Obstacles:** Welche Herausforderungen stellen sich uns in der Zukunft? Was wird auch künftig schwierig sein? Wie werden wir in Zukunft mit Hindernissen und Gefahren umgehen?
- Der Einsatz des SEPO-Instruments eignet sich, wenn unterschiedliche Erfahrungen verschiedener Gruppen von Akteuren aufgenommen und wenn Erfahrungen und Einschätzungen von sozial Schwächeren gleichberechtigt einbezogen werden sollen; wenn es um den Erwerb einer gemeinsamen Sprache und um eine schrittweise Problemlösung in Projekten und Organisationen geht.“

(kek-cdc consultants 2015: http://www.kek.ch/files/media/SEPO-A4_v06.pdf)

²⁷ **SWOT-Analyse** fragt nach den selber beeinflussbaren Faktoren auf der Seite der Organisation/des Projekts (**interne Dimension**) und nach den nicht oder nur bedingt beeinflussbaren Faktoren aus der Umwelt (**externe Dimension**). Diese werden identifiziert und in positive und negative Aspekte unterteilt. Dadurch entsteht die SWOT-Matrix mit den vier strategischen Feldern: **S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats**. Ziel dabei ist, sich der Stärken und Schwächen eines Projekts oder einer Organisation bewusst zu werden, um so mit den Stärken die Chancen (Möglichkeiten) optimal zu realisieren und die Schwächen in Stärken umzuwandeln (= Strategiefindung).

c) Aussenblick: Kontrollgruppe der regionalen Autoritäten

Darstellung 6: Interviewte regionale Autoritäten

Ort	Bezeichnung	Funktion
Macenta	Patriarche	Autorité coutumière: traditionelle langjährige afrikanische Autorität mit hohem Ansehen und grossem sozio-kulturellem Einfluss. Sehr gut über die Tätigkeit der MPA informiert.
	Directeur Préfectorale de la Santé	Präfektoraler Gesundheitsdirektor: regionaler staatlicher Partner der MPA bei der Umsetzung der Gesundheitsprojekte (inkl. Centre Hospitalier Régional Spécialisé de Macenta)
	Président préfectoral de l'EPEG	Regionaler kirchlicher Partner der MPA bei theologischen Projekten (zz. insbesondere Jugendarbeit)
Kissidougou ²⁸	Directeur de l'Institut Biblique de Télékoro (IBT)	Regionaler kirchlicher Partner der MPA bei theologischen Projekten (zz. insbesondere theologische Ausbildung)
	Ehemaliger nationaler Vizepräsident der EPEG (heute Pastor)	Nationaler kirchlicher Partner der MPA bei der Festlegung der strategischen Zusammenarbeit und Umsetzung der MPA-Projekte
Fouta Djal- lon ²⁹	Préfet	Höchste Autorität der Präfektur, arbeitete mit der italienischen EZA und studierte in Italien
	Directeur Préfectorale de l'Éducation	Präfektoraler Bildungsdirektor: regionaler staatlicher Partner der MPA bei der Umsetzung der Bildungsprojekte (Grundschule und Kindergarten sowie Berufsbildung)
Conakry	Médecin chef de l'Hôpital Ophtalmique	Verantwortlicher zur Umsetzung der Nationalisierung des von der MPA/Christoffel-Blindenmission begründeten renommierten Ophthalmologischen Spitals. Chefarzt z.T. von MPA ausgebildet und zurzeit begleitet.
	Landekoordinator der MPA	Verantwortlicher von SAM global für gewisse Koordinationsaufgaben und als Vertreter gegenüber nationalen kirchlichen und staatlichen Autoritäten

²⁸ In Kissidougou konnten die Autoren den «Directeur Préfectorale de l'Éducation» (Präfektoraler Bildungsdirektor, u.a. zuständig für Berufsausbildung) nicht interviewen (Gemeidewahlen).

²⁹ Interessant, vom «Préfet» empfohlen, aber zu kurzfristig, wäre ein auch Gespräch mit der «notabilité» (Notablen der «autorité coutumière») gewesen.

1.4.3. Praktisches Vorgehen

Die Wirkungsanalyse wurde grundsätzlich in drei Etappen durchgeführt und durch Interviews mit regionalen Autoritäten ergänzt:

Darstellung 7: Überblick zu Vorgehen

Workshop-Niveau	Projekt	Sektor	Beteiligte
Niveau 1 auf Projektebene: 5 Workshops (inkl. Story Telling) mit 7 bis 11 Teilnehmenden	ProESPOIR ProTIM 2-2-2 (inkl. ProAGRO) ActionVIVRE	<ul style="list-style-type: none"> · Gesundheit · Grundbildung · Berufsbildung · Verbesserung der Lebensgrundlagen 	<ul style="list-style-type: none"> · Direkt (End-)Begünstigte (Patienten, Schüler, Lehrlinge, Angestellte, Mitglieder von Landwirtschafts-Gruppen) · Referenzpersonen (nicht direkt Begünstigte: Händler, Schneider, Nachbarn...)
Niveau 2 auf Projektleitungsebene: 3 Workshops mit 6 bis 9 Teilnehmenden		<ul style="list-style-type: none"> · Guineische und Schweizer Projektleitende / Projektverantwortliche · SAM global Einsatzleistende³⁰ 	
8 Interviews mit regionalen Autoritäten		Sektorübergreifend	Macenta <ul style="list-style-type: none"> · Patriarche de Macenta (chef coutumier) · Directeur Préfectorale de la Santé (DPS) Kissidougou <ul style="list-style-type: none"> · Bibelschuldirektor (IBT) · (ehemaliger) nationaler Vizepräsident EPEG Fouta Djallon <ul style="list-style-type: none"> · Préfet · Directeur Préfectorale de l'éducation (DPE) Conakry <ul style="list-style-type: none"> · Medizinischer Leiter Augenklinik Bartimée · Landesprogrammleiter MPA
Niveau 3 auf Programmleitungsebene (Landes- und Institutionsprogramm)³¹: 1 Workshop mit 7 Teilnehmenden	Gesamtprogramm		Vorstand SAM global, Geschäftsleitung, einzelne ehemalige und aktuelle (im Heimataufenthalt) Projektleiter (alle mit Guinea-Erfahrung)

Zur Durchführung der Workshops auf den drei Niveaus wurde ein «*Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers*³²» - erarbeitet und angewendet. Als Basis diente das «*Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level - Method adapted for Mission am Nil International from UNV and Echanger*»³³.

³⁰ Entgegen der UNV-Vorlage und auf Anraten des Schweizer Projektleiters in Macenta wurden die Schweizer Einsatzleistenden nicht ins Niveau 1 eingeschlossen, um zu vermeiden, dass sich die Direkt-(End-)Begünstigten nach der Meinung der SchweizerInnen richten.

³¹ Gemäss UNV-Vorlage müssten alle Länderprogramme miteinbezogen werden, was unter den vorliegenden Umständen (7 wichtige geografische Schwerpunkte) nicht möglich war. In diesem Sinne war der Workshop insbesondere ein Upscaling des Guinea-Programms (bzw. einiger Grundziele von SAM global).

³² Konzept zur Wirkungserfassung in vier Sektoren von SAM global in vier Regionen Guineas gemäss der Methode der «United Nations Volunteers».

³³ https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/PEZA/unv_evaluation_volunteer_handbook_final2.pdf

1.4.4. Drei Schlüsselfragen mit spezifischen Zusatzfragen

Auf allen drei Niveaus wurde die Wirkung der Arbeit von SAM global mit folgenden drei Schlüsselfragen evaluiert:

Darstellung 8: Drei Schlüsselfragen der Analyse

- (1) Welche Veränderungen hat SAM global / MPA bewirkt?
Outputs ⇒ Outcomes ⇒ Impacts (gemäss Logframe).**
- (2) Wie wichtig sind die Veränderungen und wer / was hat sie hervorgerufen?
Prozessfaktoren (gemäss Outcome Mapping).**
- (3) Welches sind die *Lessons learnt* und die diesbezüglichen Empfehlungen?
Plan d'action.**

Das Ziel 2 (Kapitel 1.4.1) sieht vor, Fragen zu Wirkung und Veränderung um spezifische Themen, die wirkungsrelevant sind, zu erweitern. Diese wurden an sich in allen Etappen (Niveaus 1 bis 3) behandelt, erhielten aber in den Interviews mit den regionalen Autoritäten ein besonderes Gewicht. Die genaue Fragestellung und deren Auswertung befinden sich in Kapitel 4.



Foto Andreas Zurbrugg: Outcome-Analyse im Workshop von Kissidougou

2. Wirkungsanalyse

2.1. Analyse auf Projekt- und Projektleitungsebene (vier Sektoren und drei Transversalthemen: Niveaus 1 und 2)

In diesem Kapitel wird die erste Schlüsselfrage dieses qualitativ-partizipativen Vorhabens behandelt (vgl. Kapitel 1.4.4): **Welche Veränderungen hat die MPA bewirkt?** Es werden **Outputs** ⇒ **Outcomes** ⇒ **Impacts** (gemäss *Log-frame*) identifiziert und mittels der Methode *SEPO* analysiert.

Zugleich wird ein Teil der zweiten Schlüsselfrage abgehandelt: Wie wichtig sind die Veränderungen? Dabei werden einige **Prozessfaktoren** (gemäss Outcome Mapping) zu Bedeutung und Antizipation aufgeführt.

In den Workshops auf Niveau 1 und 2 gingen die Autoren für alle vier Sektoren praktisch-methodisch wie folgt vor (methodologische Beschreibung der Verfahren: vgl. Kapitel 1.4.2 / Fussnoten 7 – 12):

- (1) **Story Telling im Sinne des MSC: Begünstigte (Niveau 1).**
- (2) **Analyse Output – Outcome – Impact sowie Elemente des OM:**
 - zuerst auf Niveau 1,
 - danach Up-date der Resultate aus Niveau 1 sowie deren Ergänzung und Synthese auf Niveau 2.
- (3) **SEPO und Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Die Workshop-TeilnehmerInnen des Niveaus 2 bewerteten die IZA der MPA mittels des Instruments SEPO, in dem sie für jede Rubrik maximal zwei Einschätzungen abgeben konnten.**
- (4) **Interviews mit regionalen Autoritäten als Gegenüberstellung (vgl. Darstellung 6 in Kapitel 1.4.2).**

2.1.1. Sektor Gesundheit

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 9: Gesundheit – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Nennungen durch Workshop-Teilnehmende in %			Geplant J/N	Outcome	Bedeutung ²	Geplant J/N	Impact	Bedeutung ²
	N1a	N1b	N2						
Macenta (N1a = Gesundheit)									
<ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Behandlung • Versorgung mit Medikamenten • Prävention / Sensibilisierung • Reintegration ehemaliger Patienten • Medizinische Infrastruktur • Arbeitsmöglichkeit 	94		94	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Effizientere und qualitativ bessere Behandlung • Erhöhtes Patientenbewusstsein bezüglich Prävention und Behandlung • Diversifizierung der Behandlungsmöglichkeiten • Gutes Ansehen des CHRS 	4	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Gesundheitszustand • Geringere Mortalität • Besseres Gesundheitsbewusstsein (Prävention) • Neue Behandlungsmöglichkeiten • Verminderung der Lepra und bessere Wiedereingliederung geheilter Patienten • Aufbau/Stärkung des Gesundheitssystems: Bessere Qualifikation des medizinischen Personals, Dezentralisierung etc. • Zusammenarbeit / Vernetzung mit der bestehenden Gesundheitsstruktur • Guter Ruf des CHRS in Bevölkerung 	4 4 3 3 4 4 3 2-3

Kissidougou (N1a = Berufsbildung / N1b = Landwirtschaft)									
<ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Behandlung • Versorgung mit Medikamenten • Prävention / Sensibilisierung • Naturmedizin • Ausgewogene Ernährung 	86	85	71	Nein	<ul style="list-style-type: none"> • Effizientere Behandlung • Gesunde und vielfältige Ernährung 	4	Nein	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Gesundheitszustand • Geringere Mortalität 	3 3
Fouta Djallon (N1a = Berufsbildung / N1b = Grundbildung)									
<ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Behandlung • Prävention / Sensibilisierung • Trinkwasserversorgung 	80	100	72	GB: Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Behandlung von Krankheiten² • Verwendung von sauberem Wasser¹ 	4	Nein	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Gesundheitszustand • Geringere Mortalität 	3 3
				BB: Nein					

N = Niveau

J = JA

N = NEIN

GB = Grundbildung

BB = Berufsbildung

¹ Skala Bedeutung: 4 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 2 weniger wichtig; 1 unbedeutend² sinngemässe Ergänzung durch Autoren (Nachfrage bei Fachleuten)

b) Nicht erreichte Ziele / negative Veränderungen

Als kaum zu meisternde Herausforderung wurde die Humanitäre Hilfe (als nicht planbar) in Macenta bezeichnet, als während der Bürgerkriege in den Nachbarländern das CHRS, nicht zuletzt auch dank seinem guten Ruf, mit dem Patientenzustrom schlichtweg überfordert war.

Als «nicht erreicht» wurden die Resultate im Tuberkulose-Programm eingeschätzt. Dies kommt daher, dass HIV/AIDS-Infizierte sich leicht mit Tuberkulose anstecken und daher ein Rückgang der Tuberkulose-Kranken nicht signifikant war. Zudem sei die diesbezügliche Sensibilisierung zu intensivieren.

Das mittlerweile abgeschlossene Anti-Lepra-Programm der Evangelischen Lepra-Mission hat bei vielen aktuellen und ehemaligen Patienten Abhängigkeiten und eine Empfängerhaltung geschaffen. Zudem werden in abgelegenen Gebieten immer wieder neue Fälle entdeckt, was den Abschluss des MPA-Programms verzögert.

c) Bestätigung der Erfolge: *Story Telling* seitens Begünstigter und Interviews mit regionalen Autoritäten

Die Geschichten der **Befragten** auf Niveau 1 (Übersicht zum *Story Telling* seitens Begünstigter im Anhang 1) zeigen klar, wie sehr die Gesundheitsarbeit der MPA in Guinea als wirksam wahrgenommen wird. Am häufigsten wird die Behandlung von Kranken aufgeführt, ausdrücklich die spezifische Lepra-Arbeit. Weiter werden die medizinischen Behandlungen, Reintegration, Präventionsarbeit, Tätigkeiten für eine gesunde Ernährung sowie der humanitäre Einsatz während der Ebola-Krise hervorgehoben.

Im Sinne einer öffentlichen Perspektive wurde die Bewertung der MPA-Arbeit bei acht regionalen Autoritäten (Präfekt, Gesundheits- und Erziehungsbehörden, religiöse und traditionelle Würdenträger) und dem MPA-Landesleiter eingeholt. Sie bestätigen durchwegs die positiven Resultate der Workshops (Übersicht im Anhang 2). Am häufigsten (fünfmal) wird die erfolgreiche Leprabekämpfung aufgeführt. Vier der Autoritäten heben die Qualität der Medikamente bzw. die Professionalität des Personals hervor. Auch häufig betont wird die Tuberkulose sowie die HIV/AIDS-Arbeit. Insbesondere staatliche Autoritäten loben die gute Zusammenarbeit mit dem Staat, besonders während Krisen wie die Flüchtlingswellen aus den Nachbarländern oder Ebola, aber auch die Integration der MPA in die staatliche Gesundheits- und Erziehungsstrategie. Auch die grossen Leistungen im Bereich der

Aus- und Weiterbildung des medizinischen Personals sind anerkannt. Weniger häufig genannt wird das sich ausweitende medizinische Behandlungsgebiet: Erfolge in der Bekämpfung von Malaria, Cholera, Onchozerkose (Flussblindheit), Ophthalmologie, Orthopädie etc.

d) Bewertung von Succès, Echechs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Gesundheit

Darstellung 10: SEPO im Sektor Gesundheit

Macenta

Kissidougou

Fouta Djallon

Stärken / Succès	Schwächen / Echechs
<ul style="list-style-type: none"> • Gute medizinische Versorgung: Wirksamkeit, Qualität, erfolgreiche Leprabekämpfung, • Unterstützung und soziale Integration für Kranke und ehemalige Patienten: Stigma-Reduktion (Lepra...) • Medizinische Innovationen: neue Behandlungsmöglichkeiten • Effektive Struktur und Integration in das nationale Gesundheitssystem • Vertrauen der Bevölkerung gewonnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Fortschritte bei der Tuberkulose-Bekämpfung • Abhängigkeiten auf institutioneller Ebene (<i>autonomisation tardive</i>) • Abhängigkeiten von Begünstigten (Patienten und Personal)
<ul style="list-style-type: none"> • Naturmedizin • Gesunde Ernährung 	
<ul style="list-style-type: none"> • Medizinische Unterstützung der Begünstigten in den Bereichen Grundschule und Berufsbildung (Lehrkräfte, Schüler, Lehrlinge) • Trinkwasserversorgung 	
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Ausgangslage: fachliche und soziale Kompetenz / qualifiziertes Personal, adäquate Infrastruktur, guter Ruf des CHRS (Begünstigte und Autoritäten) • Gute finanzielle Ausgangslage • Hohe Nachfrage nach medizinischen Leistungen • Globale medizinische Dynamik (Fortschritte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilität und schlechte Wahrnehmung des Gesundheitssystems • Wenig qualifizierte Personal-Ressourcen / lokales Personal relativ unerfahren
Verstärkungsstrategien ³⁴	Überwindungsstrategien ³⁵
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität von Behandlung, Sensibilisierung und Berufsausbildung im Hinblick auf die Verstaatlichung des CHRS sichern • Finanzielle Basis sichern • Diversifizierung der medizinischen Versorgung stützen • Bilateralen Abkommens zwischen CHRS und Staat umsetzen • Kontinuität im CHRS in Geiste und Vision der Solidarität der MPA fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuberkulose-Programm in Bezug auf HIV/AIDS (Behandlung und Sensibilisierung) intensivieren • Basisinitiativen für die lokalen Endbegünstigten entwickeln • Klare Vision für CHRS ausarbeiten • Autonomisierung des CHRS fortführen • Transparenz in der Kommunikation zwischen MPA-CHRS-Staat aufrechterhalten / ausbauen
<ul style="list-style-type: none"> • Potenzial der Naturheilkunde nutzen 	

e) Analyse und Synthese

Es ist offensichtlich, dass Output, Outcome und Impact der umfassenden MPA-Tätigkeiten im Gesundheitssektor (Prävention / Sensibilisierung, Behandlung, Medikamentenqualität sowie Reintegration), insbesondere in Macenta, sowohl von den Workshop-Teilnehmenden als auch von den regionalen Autoritäten als sehr bedeutsam und auch als

³⁴ Strategien, um positive Aspekte zu verstärken

³⁵ Strategien, um negative Elemente zu überwinden

geplant wahrgenommen werden. Der Beitrag der MPA zu einem leistungsfähigeren Gesundheitssystem und ergo für einen besseren Gesundheitszustand der regionalen Bevölkerung ist klar ersichtlich. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung des CHRS als Arbeitgeber. Dass die Gesundheitsarbeit auch in den anderen beiden Analyse-Orten klar hervorgehoben wird, hängt einerseits sicher mit dem weitreichenden Erfolg des CHRS zusammen. Andererseits wird in Kissidougou im Bereich der natürlichen Medizin und in der Gesundheitssensibilisierung (z.B. Malariadiagnose und -behandlung, ausgewogene Ernährung) eine von der Bevölkerung sehr anerkannte Arbeit geleistet. In Fouta Djallon schätzen insbesondere die direkt Begünstigten (Schüler, Lehrer, Lehrlinge, Lehrmeister) die vielseitige Unterstützung im medizinischen Bereich. Zudem werden auch regelmässig Brandopfer behandelt. Dass die Gesundheitsarbeit in Kissidougou und Fouta Djallon nicht unbedingt als „geplant“ wahrgenommen wird, hängt mit dem Bezugspunkt der begünstigten Befragten zusammen, für welche die MPA in erster Linie in Grund- und Berufsbildung tätig ist.

Die *SEPO*-Analyse hebt klar die **Qualität und Wirksamkeit der Gesundheitsarbeit** hervor, insbesondere die Erfolge in der Lepraarbeit (Behandlung, Rehabilitation und Reintegration). Weiter wird die Vernetzung zu Behörden wie die Verankerung des Gesundheitsprogramms in der Gesellschaft als sehr positiv bewertet.

Was den Befragten auf Niveau 1 und 2 auffällt, sind die zahlreichen Tuberkulose-Kranken - dies wird von den Teilnehmenden des Workshops als Schwäche der medizinischen Arbeit interpretiert. Kritisch kommentiert werden auch die weiter bestehenden finanziellen Abhängigkeiten auf institutioneller Ebene wie auch die Unselbstständigkeit ehemaliger Lepra-Patienten.

Als Chance zur Nachhaltigkeit des Gesundheitsprogramms wird insbesondere die gute Ausgangslage (ausgebildetes kompetentes Personal, angepasste Infrastruktur, guter Ruf, grosse Nachfrage nach qualitativen Gesundheitsdienstleistungen) gesehen. Die Personalproblematik wird aber auch als Risiko eingeschätzt. Die geringe Erfahrung eines Teils des lokalen Personals wird hier erwähnt. Zur Verstärkung der Nachhaltigkeit gilt es hauptsächlich, die bereits vorhandenen Qualitäten zu erhalten. Zur Überwindung der negativen Elemente soll die Tuberkulose-Arbeit intensiviert werden und insbesondere im Nationalisierungsprozess auf eine klare Kommunikation auf allen Ebenen zwischen Behörden und der MPA geachtet werden.

Im Sinne eines **Fazits** ist der Kampf gegen die Lepra (Sensibilisierung, Behandlung und Rehabilitation), der bis weit über die Landesgrenzen anerkannt ist, das hervorstechende Element: Dass heute die Lepra in der Waldregion Guineas praktisch vollständig ausgerottet ist, gilt als stichhaltiger Erfolgsindikator für die MPA-Gesundheitsarbeit. Weiter wurde wiederholt das Ansehen des CHRS betont. Dank qualitativ guter Behandlung, wirksamen Medikamenten, moderaten Tarifen und den lokalen Gegebenheiten angepasster Infrastruktur ist das von der MPA mitbegründete Spital als Kompetenzzentrum heute weit über die Landesgrenzen anerkannt (Behandlung von Patienten aus den Nachbarstaaten). Die erheblichen Investitionen in Aus- und Weiterbildung von medizinischem wie administrativem Personal ermöglichen, dass das CHRS heute weitestgehend von Guineerinnen und Guineern geführt wird. Dass über Jahrzehnte Imame gleichsam mit Pastoren gratis behandelt wurden, hat zu einem tiefen Vertrauen ins CHRS bei Angehörigen aller Glaubensrichtungen beigetragen.

Die stetig ausgebauten Kompetenzbereiche, zuerst Lepra und Flussblindheit, dann Tuberkulose, HIV/AIDS, Ebola, Malaria, Ophthalmologie und schliesslich die Orthopädie, haben dazu geführt, dass aus dem anfänglichen MPA-Gesundheitszentrum ein regionales Referenzspital CHRS mit nationalem Ruf geworden ist.

Auch die ausgezeichneten Beziehungen zum Gesundheitsministerium³⁶ sind nicht von heute auf morgen entstanden. Die Verantwortlichen des MPA-Gesundheitszentrum verstanden es von Beginn weg, mit den staatlichen Entscheidungsträgern transparent und glaubwürdig zu kommunizieren und verhandeln sowie, insbesondere in Krisenzeiten, die Aktivitäten eng mit ihnen zu koordinieren. Dafür zeugen die wertschätzenden Worte des DPS im Gespräch mit den beiden Moderatoren und dem leitenden MPA-Arzt sowie der kürzlich unterzeichnete Partnerschaftsvertrag zwischen dem CHRS und dem Gesundheitsministerium.

³⁶ Heute besteht ein Rahmenabkommen mit dem guineischen Gesundheitsministerium.

2.1.2. Sektor Grundbildung

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 11: Grundbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Nennungen durch Workshop-Teilnehmende in %			Geplant J/N	Outcome	Bedeutung ¹	Geplant J/N	Impact	Bedeutung ¹
	N1a	N1b	N2						
Macenta (N1a = Gesundheit)									
• Alphabetisierung	28	38	Nein					Beitrag zu:	
Kissidougou (N1a = Berufsbildung / N1b = Landwirtschaft)									
• Primarschule / Kindergarten	59	93	Nein	• Vermehrte Einschulung	3	Nein			
Fouta Djallon (N1a = Berufsbildung / N1b = Grundbildung)									
• Grundschule	100	100	100	Ja	• Besseres Bildungsniveau in der Grundschule	4	Ja	• Höheres Bildungsniveau (v.a. auch Mädchen, Erwachsene)	4
• Sport- und Freizeitangebot	20	86	56					• Weniger Analphabetismus	
• Didaktisches Material	40	86	78					• Zugang zu höhere Ausbildungen (Universität)	2-3
• Infrastruktur / Einrichtungen	70	79	61					• Höheres Niveau der Lehrkräfte	4
• Arbeitsmöglichkeit		86	72						4

N = Niveau J = JA N = NEIN
¹Skala Bedeutung: 4 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 2 weniger wichtig; 1 unbedeutend

b) Nicht erreichte Ziele / negative Veränderungen

Als schwer zu erreichendes Ziel wird insbesondere auf Niveau 2 die Autofinanzierung der Grundschule in Kissidougou identifiziert. Die Schule wird noch länger auf Unterstützung von aussen angewiesen sein.

In Fouta Djallon wird ein Nachholbedarf bei der Ausbildung in Informatik (neuen Technologien) sowie beim Angebot der Bibliothek erörtert. Als negative Veränderungen wird von den SAM global-Einsatzleistenden die Stimulierung höherer Ansprüche erwähnt. So wünschen sich einige Begünstigte, dass auf das Collège unbedingt noch das Niveau Lycée angeboten werden müsse oder dass die MPA Studienplätze im Ausland vermitteln solle.

c) Bestätigung der Erfolge: Story Telling seitens Begünstigter und Interviews mit regionalen Autoritäten

In den Geschichten der Begünstigten wurde mit Abstand am häufigsten die Qualität der Ausbildung hervorgehoben. Damit verbunden scheint die besondere Aussicht auf eine höhere Bildung. Weiter erwähnt wurden Informatikunterricht und Sportangebote.

Alle vier befragten regionalen Autoritäten in Kissidougou und Fouta Djallon unterstrichen die gut funktionierenden und qualitativ hochstehenden Kindergärten und Schulen. Der präfektorale Bildungsdirektor bestätigte nicht nur die Qualität der Schulen, sondern hob ebenso die herausragende Disziplin und die klare Wertevermittlung hervor. Zudem fand er Lob für die angepasste Infrastruktur (sehr gute Belüftung der Klassenzimmer, Sauberkeit), die gute Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden sowie die Integration in das staatliche Schulsystem.

d) **Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Grundbildung**

Darstellung 12: SEPO im Sektor Grundbildung

Fouta Djallon

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
<ul style="list-style-type: none"> Gut ausgebildete Kinder/Jugend Ausgebildetes Personal, das fachliche und soziale Kompetenzen erworben hat 	<ul style="list-style-type: none"> Kein handwerklicher Unterricht Fehlendes Fachpersonal aus dem Norden (Schweiz)
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> Geschultes und kompetentes Personal 	
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
<ul style="list-style-type: none"> Grundbildung sicherstellen und erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> Leitungskapazitäten fördern Ethische Werte (insbesondere für Führungskräfte) vermitteln Kompetenzen in Finanzverwaltung fördern Finanzielle Unabhängigkeit anstreben und sichern

e) **Analyse und Synthese**

Der Grundbildung wird generell eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung zugeordnet: Da im Projekt ActionVIVRE u.a. Grundbildung im Vordergrund steht, sticht verständlicherweise diese Arbeit in **Fouta Djallon** hervor. Dass die MPA auch an den anderen beiden Orten in diesem Sektor aktiv wurde, ist den spezifischen Umständen (Opportunitäten) zuzuschreiben, denn auch in Kissidougou werden Kindergarten und Primarschule (Télékoro) sehr geschätzt und von den lokalen wie Schweizer Verantwortlichen (Niveau 2) als noch bedeutender eingeschätzt als von den Befragten von Niveau 1 (ProAGRO-Gruppe überhaupt nicht erwähnt). Für die direkt Begünstigten (Schüler und deren Eltern) sind die Angebote von grosser Bedeutung, ein weitreichender Impact ist hier aber schwerer auszumachen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung der Grundschule als Arbeitgeber.

Als Stärken wiedergibt die SEPO-Analyse die solide Ausbildung bei Schülern wie auch Lehrpersonen. Letztere gelten auch als Garanten für die Zukunft (Chancen). In Fouta Djallon wurde der Wunsch nach praktischem Unterricht und nach zusätzlichen ausländischen Fachkräften laut. Um die Grundbildung weiterhin sichern zu können, sollen Fachkräfte in Administration und Verwaltung in fachlichen und ethischen Fragen geschult werden.

Im Sinne einer **Bilanz** lässt sich feststellen, dass die Primar- und Sekundarschule in Fouta Djallon, welche 2006 gegründet wurde, mittlerweile etabliert und in der Bevölkerung breit anerkannt ist. Die Qualität und das Niveau des Unterrichts sind weit über die Stadt hinaus bekannt. Die Vermittlung von ethischen, auf dem Christentum beruhenden Werten stösst auch bei Muslimen auf grosse Anerkennung. So war es der „Directeur des études“ der Schule, ein praktizierender Moslem, der den Wert der gemeinsamen Besinnungszeiten im Kollegium wie auch zu Schulbeginn und Schulschluss immer wieder betonte³⁷. Die ehemaligen Schüler bestätigten, dass sie am Gymnasium zu den Besten gehören.

Dank regelmässigen Inspektionen hat der DPE umfassenden Einblick in die ActionVIVRE-Schule. Mit ihm und seinen Funktionären pflegt der Schuldirektion zudem einen engen Kontakt. Der DPE unterstrich mehrmals die gute Zusammenarbeit und zeigte sich der MPA gegenüber verbunden.

Es ist verständlich, dass eine erfolgreiche Arbeit höhere Ansprüche weckt. So wurde mehrmals der Wunsch nach einem ActionVIVRE-Gymnasium geäussert. Die SAM global-Einsatzleistenden vor Ort wünschen sich, dass sich die Schule, die sich erst seit kurzem autofinanziert, erst einmal bewähren muss, bevor sie sich erneut in finanzielle Abhängigkeit begibt.

³⁷ Aufgrund von Bibel und Koran und dem gemeinsamen «Vorfahren» Abraham können Christen und Muslime als «Cousins» betrachtet werden.

2.1.3. Sektor Berufsbildung

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 13: Berufsbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Nennungen durch Workshop-Teilnehmende in %			Geplant J/N	Outcome	Bedeutung ¹	Geplant J/N	Impact	Bedeutung ¹
	N1a	N1b	N2						
Macenta (N1a = Gesundheit)									
<ul style="list-style-type: none"> Aus- und Weiterbildung im Gesundheitswesen Förderung von Multiplikatoren und Verantwortungsträgern 	33		81	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Vertiefte Berufskennnisse Vermehrt einheimische Kader 	4 (N2) 2(N1)	Ja (med.) Nein (Handwerk/Händler)	<ul style="list-style-type: none"> Besser qualifiziertes Gesundheitspersonal Förderung des Unternehmertums / wirtschaftliche Unabhängigkeit Stärkere Eigeninitiative 	4 2 2-3
Kissidougou (N1a = Berufsbildung / N1b = Landwirtschaft)									
<ul style="list-style-type: none"> Berufsbildung nach dualem System Infrastruktur / Einrichtungen Berufsethik 	100	90	79	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte professionelle Kompetenzen (Qualitätsbewusstsein, Networking) 	4	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Besseres Berufsbildungsniveau Weniger Arbeitslosigkeit / Abwanderung Gesteigerte Wirtschaftskapazität Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit 	4 3 3-4 3-4
Fouta Djallon (N1a = Berufsbildung / N1b = Grundbildung)									
<ul style="list-style-type: none"> Mechaniker- und Maurer-Ausbildung Lehrer-Weiterbildung Infrastruktur / Einrichtungen 	60	86	100	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte professionelle / methodische Kompetenzen (Qualitätsbewusstsein) 	4	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Bessere berufliche Fähigkeiten (Lehrkräfte, Lehrmeister, Administratoren...) Weniger Arbeitslosigkeit / Abwanderung Chance für Ungeschulte und Ausgeschulte 	4 3 3

N = Niveau J = JA N = NEIN

¹ Skala Bedeutung: 4 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 2 weniger wichtig; 1 unbedeutend

b) Nicht erreichte Ziele / negative Veränderungen

Einzelne Aussagen insbesondere auf Niveau 2 deuten auf eine gewisse Trägheit («*inertie*») hin, mit welcher lokale Mitarbeitende Verantwortung übernehmen («*responsabilisation*»). Die Nationalisierung insbesondere im Bereich der Berufsbildung scheint noch in der Ferne zu liegen. Es besteht auch eine gewisse Empfängermentalität, welche dem früher vorherrschenden Verständnis von Entwicklungshilfe (Geber-Nehmer-System) entstammt. Als weitere Herausforderung wird, ähnlich wie bei der Grundbildung, eine gewisse Stimulation zur Abwanderung erwähnt: Wenn eine Fachbildung erworben wurde, soll sie in der Hauptstadt oder im Ausland wertsteigernd angewendet werden.

In Fouta Djallon wie in Kissidougou heben die Lernenden die Strenge und Geradlinigkeit einzelner Einsatzleistungen hervor, welche zwar zielführend sei, jedoch mit ihrer Kultur in Konflikt treten könne.

c) Bestätigung der Erfolge: *Story Telling* seitens Begünstigter und Interviews mit regionalen Autoritäten

Die Aussagen der regionalen Autoritäten decken sich gut mit den Geschichten der Workshop-Teilnehmenden. Sie bestätigen klar, dass die MPA eine qualitativ hochwertige, in Praxis und Theorie ausgewogene, dem Umfeld

angepasste handwerkliche Berufsbildung in verschiedenen Berufen wie Bauhandwerk, Maurer, (Auto-) Mechaniker oder Schreiner anbietet. Auch häufig betont wurden zudem die Ausbildungen im Gesundheitswesen, in administrativen Bereichen sowie in der theologischen Bildung.

Die regionalen Autoritäten betonen mehrfach die Ausbildung von Lehrmeistern und Lehrkräften. In Kissidougou nimmt auch die Ausbildung im landwirtschaftlichen Sektor einen hohen Stellenwert ein.

d) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Berufsbildung (Personalressourcen)

Darstellung 14: SEPO im Sektor Berufsbildung

Macenta

Kissidougou

Fouta Djallon

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen aufgebaut (capacity building) (Gesundheit, Landwirtschaft, Handwerk) • Nationalisierung (CHRS) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von Ausbildnern und Fachpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrabbrüche • Schlecht funktionierende Werkstätten in einer Unterpräfektur • Fehlendes lokales Fachpersonal • Fehlendes Fachpersonal aus dem Norden (Schweiz)
	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Führungskompetenzen
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Geschultes und kompetentes Personal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative berufliche Aus- und Weiterbildung 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung auch auf andere Berufe ausweiten • Gegenseitiges Lernen und Studienreisen („Süd-Süd-Austausch“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Führungskompetenzen
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsniveau in Ausbildung und Produktion sichern • Innovationsgeist (Kreativität, Businessmodelle, etc.) stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildnern und Auszubildenden mehr Verantwortung übergeben • Führungskräfte schulen
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von Fachpersonen/Ausbildnern vertiefen • Qualitätssicherung: Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden ausgeführt • -> gutes Ansehen bei Kunden steigern 	

e) Analyse und Synthese

Die breite und detaillierte Beobachtung von Aktivitäten im Sektor Berufsbildung in Macenta ist auf zwei Gründe zurück zu führen. Erstens wird im medizinischen Bereich viel in Aus- und Weiterbildung investiert. Zweitens waren die beiden nicht-begünstigten, also externen Teilnehmer auf Niveau 1, ein Schneider und ein Papeterie-Verkäufer. Letztere sahen sich dank der Zusammenarbeit mit dem CHRS zu Innovationen motiviert. Bankkonten mussten eröffnet werden, Lagerräume ausgebaut und kreative Lösungen («Unternehmergeist») gefunden werden – zudem konnten sie auch die Geschäftsbeziehungen im Rahmen der Zusammenarbeit mit der MPA ausbauen.

In Fouta Djallon und Kissidougou bestehen Projekte für Berufsbildung. Hier wurden das duale System, die hohe Qualität, die gute Infrastruktur und umfassenden Einrichtungen als Output wahrgenommen, im Bereich der Werte auch die Berufsethik. Als Outcome wurden die besseren beruflichen Fähigkeiten und das steigende Qualitätsbewusstsein hervorgehoben. Die Befragten aller Niveaus sehen in der MPA-Arbeit in diesem Sektor einen Beitrag zur Verminderung der Arbeitslosigkeit und Steigerung der Wirtschaftskapazität. Dies ist als Hypothese der

Befragten aufgrund der zu beobachtenden besseren beruflichen Qualifikationen und erhöhten beruflichen Leistungsfähigkeit der Begünstigten zu werten.

Bei der *SEPO*-Analyse stellen die Workshop-Teilnehmenden auf Niveau 1 und 2 einen bemerkenswerten Kompetenzaufbau in den Bereichen Gesundheit, Landwirtschaft und Handwerk fest. Sie sehen die Verfügbarkeit von Fachpersonal, Ausbildungsmöglichkeiten auch in neuen Berufen sowie Süd-Süd-Austausche als Potential in diesem Sektor. Andererseits wird der Personal-Faktor (fehlende Fachkräfte / Führungskompetenzen) als Schwäche bzw. Risiko eingeschätzt. Um die positiven Aspekte zu verstärken, soll weiterhin in die Qualität von Ausbildung und Produktion investiert werden. Neue Businessmodelle sollen durch Kreativität und Innovationsgeist gefördert werden, mit dem Ziel, die lokale Wirtschaft zu stärken und Kunden anzuziehen und zu binden.

Als **Fazit** sind die praxisnahen Berufsausbildungen in den Sektoren, Handwerk, Medizin, Administration und Theologie von allen Befragten einstimmig als eindeutiger Output der MPA-Arbeit anerkannt. Eher punktuell wird auch die Bildung in Landwirtschaft (Kissidougou) und in Pädagogik (Lehrerweiterbildung Fouta Djallon) hervorgehoben.

Als einen der wichtigsten Beiträge zu Impacts in der Berufsbildung erachten die Befragten eindeutig gesteigerte Fachkompetenzen in den Bereichen Landwirtschaft, Handwerk (Maurer, (Auto-)Mechaniker, Baufachmann), Medizin, Pädagogik (Weiterbildung der Lehrkräfte), Administration und Theologie. Als Attribute wurden vor allem Qualitätsbewusstsein, Ausgewogenheit zwischen Praxis und Theorie, Praxisnähe sowie Disziplin während der Ausbildung betont.

Weitere positive Entwicklungen wurden bzgl. Eigeninitiative, Unternehmertum, wirtschaftliche Unabhängigkeit und erhöhte wirtschaftliche Aktivitäten sowie verbesserte Berufs- und Lebenschancen auch für junge Erwachsene, welche die Schule frühzeitig abgebrochen haben, festgestellt. In Macenta konnten Innovationsgeist und Unternehmertum als eindeutig ungeplante, aber bedeutende Wirkungen identifiziert werden.

Die weit verbreitete Überzeugung, dass die MPA zur Arbeitslosenreduktion beitrage, ist jedoch realistisch gesehen ein schwer belegbarer Impact.

2.1.4. Sektor Landwirtschaft und Ökologie

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 15: Landwirtschaft und Ökologie – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Nennungen durch Workshop-Teilnehmende in %			Geplant J/N	Outcome	Bedeutung ¹	Geplant J/N	Impact	Bedeutung ¹
	N1a	N1b	N2						
Kissidougou (N1a = Berufsbildung / N1b = Landwirtschaft)									
• Innovative Produkte		70	43	Ja	• Effizienzsteigerung	4 (N1b)	Ja	• Verbesserung des Lebensstandards	3
• Innovative Methoden / Geräte		70	43		• Anwendung neuer Methoden	2(N1a)		• Rentablere Landwirtschaft (Nahrungsmittelselbstversorgung)	4
• Sensibilisierung		70	43		• Einkommenssteigerung	3		• Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit	3-4
• Mobilisierung von „Groupements“		75	36		• Nachhaltigere Nutzung natürlicher Ressourcen			• Höheres (landwirtschaftliches) Bildungsniveau	3
• Kampf gegen die Abholzung								• Unternehmergeist, wirtschaftliche Unabhängigkeit	3-4
• Verbesserung der Böden		70	57					• Eigeninitiative	3-4
• Sonnenenergie									

N = Niveau J = JA N = NEIN

¹ Skala Bedeutung: 4 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 2 weniger wichtig; 1 unbedeutend

b) Nicht erreichte Ziele / negative Veränderungen

Auf Niveau der Begünstigten / «Groupements» ist das Projekt finanziell unabhängig. Um die Weiterbildungsaktivitäten zu erweitern und die Gruppen weiterhin zu begleiten, ist weiterhin eine externe finanzielle Unterstützung nötig (zz. massgeblich durch «Brot für die Welt³⁸»).

Im Bereich der Sensibilisierung in Umweltfragen ist das Bewusstsein der breiten Bevölkerung für ökologische Aktivitäten/Umweltschutz angesichts des schwierigen sozioökonomischen, aber auch kulturellen Kontexts bisher sehr bescheiden.

c) Bestätigung der Erfolge: Story Telling seitens Begünstigter und Interviews mit regionalen Autoritäten

Im Rahmen des *Story Telling* wurden die Ertragssteigerung sowie die neuen Methoden und Produkte von praktisch allen Teilnehmenden (Endbegünstigte und lokales landwirtschaftliches Fachpersonal) hervorgehoben. In absteigender Bedeutung sind auch die technische Ausrüstung und die Bildung der «Groupements» massgeblich sowie die besseren Arbeitsbedingungen auf dem Feld und die Getreidebanken. Die Stärkung der lokalen OGDC wurde sowohl von den Workshop-Teilnehmenden wie auch seitens einer lokalen Autorität betont. So wurden - im Gefolge der landwirtschaftlichen Erfolge auch Fortschritte in der politischen Gemeindeentwicklung und Sensibilisierung in der Bevölkerung unterstrichen.

d) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Landwirtschaft und Ökologie

Darstellung 16: SEPO im Sektor Landwirtschaft und Ökologie

Macenta

Kissidougou

Stärken / Succès	Schwächen / Echec
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsmöglichkeiten / Beschäftigung 	
<ul style="list-style-type: none"> Neue Anbau- und Arbeitsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Abhängigkeiten Unterbenutzte Getreidespeicher
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten / -angebot Vorhandensein natürlicher Ressourcen 	
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
<ul style="list-style-type: none"> Innovationsgeist (Kreativität, neue Anbaumethoden, etc.) stärken Sensibilisierungsaktivitäten im Bereich Ökologie und Umweltschutz intensivieren 	Idem

e) Analyse und Synthese

Resultate und Wirkung in diesem Bereich basieren beinahe ausschliesslich auf den Aktivitäten von ProAGRO bzw. der lokalen NGO OGDC. Neben den klar erkennbaren Innovationen bei den Produkten (Moringa³⁹, Soja...) und Anbaumethoden wurde hier der soziale Aspekt der Arbeit mit «Groupements» (selbstorganisierte landwirtschaftliche Produktionsgruppen) sehr hervorgehoben. Mehrmals positiv betont wurden auch die Sensibilisierung in Umweltfragen sowie konkrete Massnahmen im «Kampf gegen Abholzung», zur «Verbesserung der Böden» oder die Förderung von «Sonnenenergie» – Tätigkeiten, die im herausfordernden sozioökonomischen Umfeld noch auszubauen sind.

³⁸ Entwicklungswerk der Evangelischen Kirchen in Deutschland.

³⁹ Verwendung als Gemüse und Speiseöl.

Für die Zielbevölkerung bedeutet dies konkret eine Effizienz- und Einkommenssteigerung. Sie setzt Ressourcen klar nachhaltiger ein. Dadurch wiederum wird der Unternehmergeist geweckt und die unternehmerische Leistungsfähigkeit gefördert. Dies führt schliesslich zu einem höheren Lebensstandard. Die MPA-Aktivitäten wurden alle geplant und aus landwirtschaftlicher Perspektive (Endbegünstigte und lokales landwirtschaftliches Fachpersonal) als sehr bedeutend eingestuft.

Diese Elemente wurden auch in der *SEPO*-Analyse als Stärken aufgeführt. Als Schwäche erwähnt wurde insbesondere die finanzielle Abhängigkeit des Projektes (insbesondere die Löhne der OGDC-Mitarbeitenden) von Entwicklungsakteuren aus dem Norden (zz. Brot für die Welt), daneben auch einige wenige untergenutzte Getreidespeicher⁴⁰. Die vorhandenen natürlichen Ressourcen sowie die weitreichenden Arbeitsmöglichkeiten bilden eine Chance in diesem Sektor. Dies könnte durch Weiterbildungs- und Sensibilisierungsaktivitäten sowie verstärkten Innovationsgeist nachhaltig gesichert werden.

Im Sinne einer **Bilanz** gilt die Arbeit im Agro-Sektor in der Waldregion als sehr erfolgreich, insbesondere die neuen Anbaumethoden und Produkte wurden häufig hochgehalten. Mit der Unterstützung von «*Groupements*» wurde auch die Gesellschaft nachhaltig geprägt, besonders weil hier Frauen speziell integriert wurden. Sie beginnen, in den «*Groupements*» Verantwortung zu übernehmen und erhalten entsprechendes Ansehen.

Die direkten Begünstigten, also die Kursteilnehmenden bei der OGDC, die obligatorisch auch Mitglied in einem «*Groupement*» sein müssen, konnten ihre Produktivität nachhaltig steigern und sind entsprechend besser fähig, für ihren Unterhalt ihrer Familien aufzukommen. Demgegenüber haben sich einige (Noch-)Nicht-Begünstigte enttäuscht gezeigt: Da sie keinem «*Groupement*» angehören, profitieren sie nicht von der landwirtschaftlichen Ausbildung und den entsprechenden Erfolgen. Eine «automatische Multiplikation» der «*Groupements*» oder der Anwendung neuer Methoden ohne die Initiative und Unterstützung der OGDC ist kaum oder nicht erfolgreich – was die Bedeutung dieses durch die MPA gestärkten lokalen Akteurs aufzeigt.

2.1.5. Transversalthemen: Sozioökonomie – Werte – Partnerschaften

a) Sozioökonomie

- Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 17: Sozioökonomie – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Outcome	Impact: Beitrag zu:
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderte wirtschaftliche Abhängigkeit, bessere Verantwortungsübernahme (für Familie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Lebensbedingungen • Ökonomische Kompetenzen, Unternehmergeist • Armutsreduktion • Verminderung Arbeitslosigkeit • Abnahme der Kriminalität • Verminderung der Landflucht
<ul style="list-style-type: none"> • Kleingewerbeförderung, dezentrale Werkstätten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestärkter Kleinhandel • Wirtschaftlicher Vernetzung 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lancierung wirtschaftlicher Initiativen, Mikroprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschärftes Qualitätsbewusstsein 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sozialhilfe (für Ärmste) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozio-ökonomische Verbesserungen 	

⁴⁰ Dies wurde jedoch auf Niveau 3 durch die ehemalige Fachperson Daniel Berger, der im Rahmen von Kurzzeit-Follow-up-Einsätzen tätig ist, und den Landesleiter Guinea, Jürg Pfister, bestritten: SAM global unterstützt nur den Aufbau einer Getreidebank, bei der über längere Zeit zehn oder mehr Tonnen Getreide gelagert ist.

- Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Sozioökonomie

Darstellung 18: SEPO zu Sozioökonomie

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmöglichkeiten • Sozialhilfe (für Ärmste) 	
Chancen / Potentialités	Risiken/ Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmöglichkeiten • Vorhandene natürliche Ressourcen • Schaffung von Anreizen 	<ul style="list-style-type: none"> • Armut • Korruption • Analphabetismus • Abwanderung • Geographische Peripherie, fehlende Energie
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
	<ul style="list-style-type: none"> • Basisinitiativen entwickeln

- Analyse und Synthese

In den regionalen Klein- (Fouta Djallon mit ca. 20'000 Einwohnern) und Mittelzentren (Macenta mit ca. 50'000 Einwohnern und Kissidougou mit ca. 100'000 Einwohnern) ist die MPA auch ein kleiner Wirtschaftsfaktor, der in bescheidenem⁴¹ Mass zur wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt – dies ausserhalb der auf fünf⁴² Sektoren fokussierten Programmplanung. Arbeitsplatzschaffung, Kleingewerbeförderung und Mikroprojekte trugen zur wirtschaftlichen Eigenständigkeit, aber auch besserem Qualitätsbewusstsein und Eigeninitiative bei. Nicht zu vergessen ist auch die Sozialhilfe der MPA, um die Not der Ärmsten zu lindern⁴³. In Landwirtschaft und Handwerk wird mit angepasster Technologie (Automation) die Arbeit nachhaltig erleichtert. In diesem Sinne ist die Förderung von Basisinitiativen relevant. Ein Berufsabschluss kann allenfalls eine Anstellung in einer Minengesellschaft ermöglichen (Fouta Djallon).

b) Werte

- Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 19: Werte – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Outcome	Impact: Beitrag zu:
<ul style="list-style-type: none"> • Menschenrechte, v.a. Frauenrechte (Beschneidung!), Patientenrechte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethischer Wertewandel • Vermehrte Einforderung von Bürger- und Menschenrechten 	<ul style="list-style-type: none"> • In-Fragestellung traditioneller Werte / Mentalitätswandel • Friedenskultur • Erhöhung Selbstwert und Arbeitsethik
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Werte: „vivre ensemble“ (gewaltfreie Konfliktlösung / Respekt); «engagement civique» 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Wertewandel, gegenseitiger Respekt, soziales Engagement, Lebensperspektiven für Jugend 	
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Werte: Eigeninitiative, Kreativität, „kritischer Blick“, Spiritualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffnung auf besseres Leben, • verstärktes Verantwortungsbewusstsein und „Lebenskompetenzen“ 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung im Norden • Valorisierung der peripheren Regionen Guineas 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenziertere Wahrnehmung Guineas im Norden 	

⁴¹ Angesichts der grossen Hemmnisse wie Korruption, Armut, tiefer Bildungsstand, fehlende Kaufkraft, fehlender Markt, periphere Lage etc.

⁴² Zu den vier untersuchten kommt noch die theologische Bildung hinzu.

⁴³ im Sinne einer «Weltsozialhilfe»

- Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Werte

Darstellung 20: SEPO zu Werten

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsgeist / individuelle Initiativen • Nächstenliebe • Spirituelle Unterstützung, Lebensperspektive geben • Gegenseitiger Respekt / Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Neid • Beschneidung / Polygamie bestehen auf hohem Niveau fort • Mangelnde Disziplin / Verantwortung
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Solidarisches Engagement • Entwicklungsvision junger Guineerinnen • Sensibilisierung Frauenrechte, Ökologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Islamischer Fundamentalismus • Fatalismus (Gewohnheiten, Synkretismus) • Mangelnder Respekt / Verantwortungsbewusstsein • Innovationsresistenz
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsgeist / Qualitätsbewusstsein stärken • Sensibilisierung Frauenrechte, Ökologie vertiefen 	<ul style="list-style-type: none"> • Für Frauenrechte eintreten

- Analyse und Synthese⁴⁴

Aufbauend auf dem christlichen Engagement⁴⁵ werden Menschen- soziale und individuelle Rechte gelebt, gefördert - und auch eingefordert (z.B. gegen Mädchenbeschneidung und -frühheirat, vgl. massgebliche Unterstützung mit gewissem Leadership in Kissidouyou) – verschiedenen ausgeprägten Entwicklungshemmnissen zum Trotz: Fatalismus (Synkretismus, Gewohnheiten, Innovationsresistenz), mangelnder Respekt und Verantwortungsbewusstsein⁴⁶ sowie steigender islamischer Fundamentalismus. Die Gleichbehandlung ALLER, unabhängig ethnischer Zugehörigkeit oder Religion, sowie die Frauenförderung in Landwirtschaft und Berufsbildung werden rundum bestätigt und unterstützt. Die GuineerInnen anerkennen den Beitrag der MPA zu einem Leben mit mehr gegenseitigem Respekt und Vertrauen («*vivre ensemble*»); Sensibilisierung zum Thema Frauenrechte und Ökologie werden durchaus anerkannt – trotz schwieriger Umsetzung, denn auch im christlichen Umfeld ist Mädchenbeschneidung und -frühheirat grösstenteils «tabu»⁴⁷!

Christliche Werte haben eine klar positive Konnotation⁴⁸; christliche Fachkräfte gelten als ehrlich, nicht korrupt, effizient und neutral. Somit kann die glaubwürdig-solidarische MPA-Präsenz gerade jungen GuineerInnen andere Lebensperspektiven geben, auch in spirituellem Sinne.

Ausdruck dieser Werthaltung ist auch in der Sensibilisierung zu finden: einerseits um im Norden ein differenzierteres Bild des auf das «*Guinée des jeunes migrants aventuriers*» reduzierte Land zu vermitteln, andererseits um in Guinea selber zur Anerkennung peripherer Regionen im auf Conakry gerichteten Zentralstaat beizutragen.

⁴⁴ Eine profundere Analyse befindet sich im Kapitel 3.1.

⁴⁵ Solidarität, Nächstenliebe: ganzheitliche Versöhnung und Heilung für alle Menschen und somit ein umfassender Friede (IP S. 10).

⁴⁶ Beschneidung und Polygamie bestehen auf hohem Niveau fort (vgl. 1.1).

⁴⁷ Die Entrüstung darüber ist unter den MPA-Fachleuten dementsprechend gross.

⁴⁸ Dazu das Zitat des Präfekten von Fouta Djallon, als höchste Autorität der Präfektur und selber muslimischer Peul: «*Nous n'avons pas un problème avec ceux qui prient, nous avons un problème avec ceux qui ne prient pas*», d.h. mit denen, die weder dem Islam noch dem Christentum angehören bzw. sich unmoralisch verhalten.

c) Partnerschaften

- Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 21: Partnerschaften – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Outcome	Impact: Beitrag zu:
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Partnerschaftsbeziehungen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Erwerb von administrativen / Managementkompetenzen und -werten 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizientes und transparentes Management • Erhöhte fachliche staatliche Leistungsfähigkeiten • Aktivere Kirchgemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Anerkennung der MPA • (Staatliche und zivile) Systemstärkung / Vernetzung (z.B. Gesundheit, Berufsbildung) • Kirchenstärkung • Qualitativ professionellere Partner • Gute Gouvernanz
<ul style="list-style-type: none"> • Aussensicht / Innovationen / Vernetzung dank Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestärkte Partnerschaften dank Vertrauen und Effizienz 	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung lokaler Kirchen (Ausbildung, Infrastruktur) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Beziehungen zu „autorités modernes“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparentere / besser ausgebildete Kader 	

- Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Partnerschaften

Darstellung 22: SEPO zu Partnerschaften

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung • Kirchenstärkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelhafte Kommunikation zu Entwicklungszielen • Schwächen in der „gestion“ (Finanzen, Administration etc.) bei Kirche und Staat • Mangelnde Vernetzung (Kontakte, Informationen) • Schaffung finanzieller Abhängigkeit
Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsbereitschaft des guineischen Staats • Erfolgreicher bestehender Dialog • Potenzial neuer Partnerschaft / Vernetzungen • Staatliche Anerkennung der MPA als christlicher EZA-Akteur • Anerkennung der OGDC als lokaler landwirtschaftlicher Entwicklungsakteur • Bedürfnisse der Südpartner verstärkt einbeziehen (Initiativen, Projekte) • Einbezug „notabilité“ (autorités coutumières) • Investitionen in Infrastruktur • Partnerschaften in der Schweiz zur Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde finanzieller Ressourcen
Verstärkungsstrategien	Überwindungsstrategien
	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen und ethische Werte der Kader verstärken

- Analyse und Synthese⁴⁹

Allen widrigen gesellschaftlichen Umständen zum Trotz und als wertvolles Entwicklungspotenzial verfügt die MPA im Allgemeinen über gute («Vertrauen und Effizienz») Partnerschaftsbeziehungen zu Staat (insbesondere Zusammenarbeit mit Gesundheits- und Bildungsministerium) und Kirche (EPEG auf lokaler und - zurzeit in gewissem Disput - nationaler Ebene). Gute Partnerschaftsbeziehungen finden sich aber auch in kleinerem Rahmen auf zivilgesellschaftlicher Ebene, so mit OGDC und deren Umfeld der «*Groupements*» in Kissidougou, bei Lehrmeistern in Gaoul und Kissidougou oder bei der Reintegration von Lepra-Patienten in Macenta. Der Aussenblick (mit der mitfließenden finanziellen Unterstützung) wird geschätzt. Die MPA ist in Guinea als Entwicklungsakteur be- und anerkannt⁵⁰: So bestehen mit dem guineischen Zentralstaat «*Conventions*» im Bereich:

- Gesundheit (erneuert 2018),
- Grundbildung,
- Berufsbildung (neu 2018 in Anerkennung der dualen Berufsbildung schweizerischen Vorbilds).

Die EPEG wurde und wird landesweit v.a. auf lokaler Ebene unterstützt: früher mit Infrastruktur sowie weiterhin bei der Aus- und Weiterbildung von Pastoren.

Zentrale Wirkungen in diesen Partnerschaften betreffen den Erwerb von administrativen / Managementkompetenzen und -werten insbesondere von Kaderleuten. Dies ist ein unerlässlicher Grundpfeiler, der vertieft werden muss, um deren fachliche Leistungsfähigkeit zu verbessern (Transparenz- und Gouvernanz-Probleme) – die Kooperationsbereitschaft des guineischen Staats ist dabei eine wertvolle, nicht zu unterschätzende Ressource. Zu diskutieren bleibt die Frage, inwieweit auch die «*autorités coutumières*» miteinbezogen werden können: In Macenta im christlich-animistischem Kontext bestehen persönliche Kontakte, in Fouta Djallon könnte dies die Akzeptanz der MPA-Projekte in Berufs- und Grundbildung (ActionVIVRE) beflügeln.

2.1.6. Prozessfaktoren (gemäss *Outcome Mapping*)

In diesem Kapitel wird die zweite Schlüsselfrage dieses qualitativ-partizipativen Vorhabens behandelt (vgl. Kapitel 1.4.4): **Wer / was hat die Veränderungen bewirkt?** Es werden einige **Prozessfaktoren** (gemäss *Outcome Mapping*) aufgeführt. Die Auswertung auf Niveau 1 und 2 erweist sich als beschränkt aussagekräftig, so dass diese Fragestellung auf dem generelleren Niveau 3 nicht mehr relevant war.

a) Akteur spezifische Beiträge und Mittel zur Resultaterreichung

Für die Analyse unterscheiden die Autoren fünf **Akteurgruppen**:

- MPA-Fachleute,
- Lokaler Partner,
- Staatliche, kirchliche und andere EZA-Partner (wie internationale Missionsgesellschaften),
- Privatsektor,
- Dritte (lokale «*Groupements*», Kooperativen, Zivilgesellschaft etc.).

Dabei werden deren Beiträge in den vier Sektoren Gesundheit, Grundbildung, Berufsbildung und Landwirtschaft/Ökologie sowie die drei Transversalthemen Sozioökonomie, Werte und Partnerschaft betrachtet.

⁴⁹ Eine profundere Analyse befindet sich im Kapitel 3.1.

⁵⁰ Ein praktisches Detail: MPA-Jeep der Autoren wurde bei den Checkpoints, für viele Guineer und Ausländer ein teurer Albtraum, meist durchgewunken, bzw. es herrschte grosse Höflichkeit.

Die zentrale Rolle der MPA-Fachleute bei der Resultaterreichung ist evident – auch bei den transversalen, per se nicht in der Planung vorhergesehenen (unerwarteten) Resultaten – und bestätigt die zentrale Rolle der Personellen EZA bei der Zielerreichung der MPA in Guinea (vgl. auch Kapitel 3.2). Ebenso sind die lokalen wie auch staatlichen, kirchlichen und weiteren EZA-Partner massgeblich daran beteiligt, was Ausdruck der auf «Effizienz und Vertrauen» basierenden Partnerschaften ist. Weniger offensichtlich ist der Beitrag privatwirtschaftlicher wie zivilgesellschaftlicher, nicht direkt in den strategischen MPA-Partnerschaften involvierten Akteure: die Privatwirtschaft am stärksten in der Berufsbildung, die ZGO am augenscheinlichsten in Landwirtschaft und Ökologie («Selbsthilfegrupements») sowie in der Werte-Auseinandersetzung. Hier zeichnen sich allenfalls Opportunitäten für die weitere Gestaltung des IP in Guinea ab (vgl. auch Kapitel 2.3.2).

Bei der Diskussion um die **Mittel** zur Resultaterreichung unterscheiden die Autoren drei Bereiche:

- (materielle) Instrumente,
- Konzepte und Methoden,
- Werte(-basis / -vermittlung).

Prinzipiell sind alle ausschlaggebend für die Zielerreichung, doch gibt es interessante Nuancen: In den vier Sektoren sowie im Transversalthema Sozioökonomie sind materielle Instrumente wie auch Methoden und Konzepte in allen Resultatbereichen unerlässlich – die Wertevermittlung nicht immer. Demgegenüber stehen bei den Transversalthemen Werte und Partnerschaft die materiellen Instrumente weniger im Vordergrund – anders die Konzepte und Methoden wie (logischerweise) die Wertevermittlung selber.

Abschliessend bestätigen die Ergebnisse⁵¹ zu den akteurspezifischen Beiträgen und Mitteln der Zielerreichung der MPA grundsätzlich das in Kapitel 1.4.2 postulierte Wirkungsmodell: Demgemäss werden Veränderungen erzielt, wenn im Rahmen langfristiger strategischer Partnerschaften eine Abfolge von verschiedenen Einsätzen besteht. Dabei werden auch unerwartete / nicht geplante Wirkungen identifiziert. Zusätzlich zu Projekt- und Partnerfinanzierung stehen bei der Personellen EZA der MPA zwei Wirkungsarten auf die **Individuen** im Vordergrund, die emotionale Wirkung auf Individuen («**emotionales Humankapital**»: Inspiration, Verbesserung des Selbstwertgefühls, Ermutigung) sowie die Wirkung dank dem «kulturellen Austausch durch Kapillarität» («**kulturelles Humankapital**»: Strukturierung und Antizipation).

b) Kompetenzen zur Wirkungserreichung

Das oft zitierte Motto «Lernen mit Kopf, Herz und Hand» stammt vom Schweizer Pädagogen Johann Heinrich Pestalozzi (1746–1827). Heute, ca. 200 Jahre später, steht diese Theorie immer noch im Zentrum der ganzheitlichen Bildung bzw. ist übertragbar auf das *Capacity Development* der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Die Autoren übernehmen die im vorigen Kapitel definierten fünf Akteurgruppen:

- MPA-Fachleute,
- Lokaler Partner,
- Staatliche, kirchliche und andere EZA-Partner (wie internationale Missionsgesellschaften),
- Privatsektor,
- Dritte (lokale «Groupements», Kooperativen, Zivilgesellschaft etc.),

Die Verfasser untersuchen, welche der «Hand-, Kopf- und Herzkompetenzen» der Akteure nötig sind, um Wirkung (Outcome-Ebene) zu erzielen⁵².

⁵¹ Die tabellarische Gesamtübersicht befindet sich im Anhang 3 im Kapitel 6.

⁵² Die tabellarische Detailübersicht befindet sich im Anhang 4 im Kapitel 6.

Bis auf wenige Ausnahmen (Sozialhilfe; Sensibilisierungstätigkeiten; spezifische staatliche Infrastruktur- oder methodische Unterstützung; Kader(aus)bildung bei Partnern; Einforderung von Rechten, wo staatliche Behörden Widersacher sein können) ist das Dreigespann eine interdependente Einheit.

Zur Outcome-Erreichung tragen im Wesentlichen die MPA-Fachleute und die direkten lokalen Partner bei: Im ganzheitlichen Konzept der MPA ist es offensichtlich, dass deren Fachleute alle drei Kompetenzbereiche in allen vier Sektoren und drei Transversalthemen gebrauchen – was wiederum die Adäquatheit von Personaleinsätzen aufzeigt. Spezifisch ist ihre Bedeutung für Ausbildung und Wertevermittlung zugunsten guineischer Kader, die Sensibilisierungsarbeit im Norden sowie die «herzgetriebene» Sozialhilfe. Ebenso sind bei den lokalen Partnern alle drei Kompetenzbereiche in allen vier Sektoren und drei Transversalthemen wichtig (ausser bei der vorher genannten Informationsarbeit in der Schweiz und der ökonomischen Unterstützung der Ärmsten). Der Beitrag zum Outcome ist bei den weniger direkt implizierten anderen Akteuren (staatliche, kirchliche und andere EZA-Partner; Privatsektor und Dritte aus ZGO) wesentlich schwächer, und die gleichzeitige Anwendung aller drei Kompetenzbereiche erscheint reduziert. Der schon im obigen Kapitel erwähnte allfällig vermehrte Einbezug von Privatsektor und ZGO im IP 2021-2024 lässt sich auch hier herauslesen.

2.2. Analyse auf Programmleitungsebene (Landes- und Institutionsprogramm: Niveau 3)

Wie auf Niveau 1 und 2 wird in diesem Kapitel die erste Schlüsselfrage dieses qualitativ-partizipativen Vorhabens behandelt (vgl. Kapitel 1.4.4): Welche Veränderungen hat die MPA bewirkt? Es werden **Outputs** ⇒ **Outcomes** ⇒ **Impacts** (gemäss *Logframe*) identifiziert und mittels der Methode *SEPO* analysiert.

Zugleich wird ein Teil der zweiten Schlüsselfrage abgehandelt: Wie wichtig sind die Veränderungen? Dabei werden einige **Prozessfaktoren** (gemäss *Outcome Mapping*) zu Bedeutung und Antizipation aufgeführt. Betrachtungen zu «Wer / was hat die Veränderungen hervorgerufen?» wurden auf Niveau 3 nicht behandelt, da als nicht relevant erachtet (vgl. Kapitel 2.1.6).

Im Workshops auf Niveau 3 – auf der Basis derjenigen in Guinea (Niveau 1 und 2) – gingen die Autoren für alle vier Sektoren praktisch-methodisch wie folgt vor (methodologische Beschreibung der Verfahren: vgl. Kapitel 1.4.2 / Fussnoten 7 – 12):

- (1) **Story Telling im Sinne des MSC: Für jeden der vier Sektoren stellen ehemalige und aktuelle (im Heimataufenthalt) Projektleiter ein für sie wichtiges Ereignis und ihre persönliche Analyse vor.**
- (2) **Analyse Output – Outcome – Impact sowie Elemente des *Outcome Mapping* (Update der Resultate aus Niveau 1 und 2, danach Ergänzung und Synthese auf Niveau 3).**
- (3) **SEPO und Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit:**
 - Update der Resultate aus Niveau 1 und 2,
 - danach Ergänzung und Synthese auf Niveau 3,
 - Bewertung durch Workshop-TeilnehmerInnen.
- (4) **Erarbeitung von *Lessons learnt* und Empfehlungen zum Institutionsprogramm und dessen Erneuerung für 2021 - 2024.**

In den folgenden Tabellen sind Aspekte, die auf Niveau 3 neu dazugekommen sind, **Rot** gekennzeichnet, die Erkenntnisse aus Niveau eins und zwei sind **Schwarz**.

2.2.1. *Lessons learnt* aus Story Telling

a) Sektorspezifische Erkenntnisse

- **Gesundheit**

Obwohl der Lepra-Bekämpfung und der Rehabilitation der Patienten ein grosser Erfolg beschieden war, werden

dennoch wieder neue Lepra-Fälle «entdeckt». Doch nimmt die Diagnose- und Behandlungs-Fähigkeit in Guinea ab. Darum wird ein neues Projekt gestartet («ALLEZ»)⁵³, das neben der Behandlung / Rehabilitation von neuen Leprapatienten auch die Aufrechterhaltung medizinischer Kompetenzen im Bereich Lepra beinhaltet.

- **Grundbildung**

Kindergarten als Basis für Grundschule (u.a. Französisch) wichtig.

- **Berufsbildung**

Eine zentrale Wirkung ist die berufliche und soziale Anerkennung der durch SAM global ausgebildeten Handwerker. Dank dem Berufsabschluss werden ehemalige Lehrlinge nun auch in der Familie anerkannt. Sie erhalten jetzt erste Aufträge, d.h. junge GuineerInnen sehen neue Perspektive. Es besteht auch Interesse seitens zwei australischer Minengesellschaften (Aussichten für 25-50 Jahre): Berufsabgänger haben höhere Chancen für Anstellungen.

- **Landwirtschaft**

Die ursprüngliche Idee mit Kleinkrediten hat nicht funktioniert, denn die Projekte haben keine positiven Resultate erzeugt. Dem Aufbau und der Verwaltung von Getreidebanken im Rahmen von Selbsthilfegruppe, die zudem Schutz gegenüber kulturbedingten (materiellen) Ansprüchen (z.B. Familie) bietet, war Erfolg beschieden. Erkenntnis: **situativ** vorgehen - «*besoin ressenti*» erkennen - **ohne Geld**, nur mit Naturalien. Dabei ist die **Motivation der Begünstigten** zentral. Die Getreidebanken und die auch zivilgesellschaftlich relevanten «*Groupements*» (inkl. höheres Ansehen für Frauen in «*Groupements*»: Anerkennung und Rechte!) sind eine wirksame Massnahme / Strategie im Kampf gegen Armut (so die Überwindung der Schuldenfalle und grosser Preisschwankungen).

b) Allgemeine Erkenntnisse

- Wenig kollektive Vorhaben: «afrikanischer Individualismus».
- Clansystem funktioniert unterschiedlich in Wald- und Fouta-Djallon-Region (verschiedene Ethnien).
- Fehlende Empathie für Kranke ⇨ berufliches / sozio-ökonom. Weiterkommen oft wichtiger als Ethik.
- In Wertschätzung der geleisteten Arbeit der SAM-global-Mitarbeitenden: «Hoher Entwicklungsbedarf – Realität: bescheidene Erfolge» (J. Pfister) ⇨ «Erfolge, wenn auch klein angesichts des guineischen Entwicklungsbedarfs, liegen klar vor.» (M. Schreiber)

⁵³ Projet d'appui à la lutte contre la lèpre dans la région administrative de N'Zérékoré (ALLEZ). **Projektvision 2019-2020:**
 - In der Verwaltungsregion N'Zérékoré findet keine Lepra-Übertragung mehr statt.
 - Alle Patienten mit Leprafolgen erhalten eine optimale Versorgung.

2.2.2. Sektor Gesundheit

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 23: Gesundheit – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Gewichtung %	Outcome	Gewichtung %	Impact (Beitrag zu)	Gewichtung %
• Medizin. Behandlung	100	• Effizientere Behandlung / bessere Qualität	100	• Besserer Gesundheitszustand	60
• Versorgung mit Medikamenten	80	• Diversifizierung der Behandlungsmöglichkeiten	40	• Verminderung der Lepra und bessere Wiedereingliederung geheimer Menschen	80
• Prävention / Sensibilisierung	90	• Erhöhtes Patientenbewusstsein bezüglich Prävention und Behandlung	90	• Besseres Gesundheitsbewusstsein (Prävention)	60
• Reintegration von ehem. Kranken	50	• Gutes Ansehen des CHRS	50	• Geringere Mortalität	40
• Med. Infrastruktur	50	• Gesunde und vielfältige Ernährungsgewohnheiten	80	• Neue Behandlungsmöglichkeiten	60
• Naturmedizin	50	• Frühzeitige Behandlung von Krankheiten	70	• Bessere Qualifikation des medizinischen Personals	100
• Ausgewogene Ernährung	80	• Verwendung von sauberem Wasser	50	• Guter Ruf des CHRS in der Bevölkerung	60
• Trinkwasserversorgung	60			• Zusammenarbeit / Vernetzung mit der bestehenden Gesundheitsstruktur	60
• Einführung neuer Technologie (neue Behandlungsperspektive)	60			• Aufbau/Stärkung des Gesundheitssystems (einschliesslich geschultem Personal, Dezentralisierung)	90
• Behandlung Verbrennungsoffer	80				
⇒ Naturmedizin					
⇒ Prävention					
⇒ Folgeprojekte (Sparöfen)					

b) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Gesundheit

Darstellung 24: SEPO im Sektor Gesundheit

Stärken / Succès	Gewichtung %	Schwächen / Echecs	Gewichtung %
<ul style="list-style-type: none"> Gute medizinische Versorgung: Wirksamkeit, Qualität, erfolgreiche Leprabekämpfung, Unterstützung und soziale Integration für Kranke / ehemalige Patienten: Stigma-Reduktion (Lepra...) Medizinische Innovationen: neue Behandlungsmöglichkeiten Effektive Struktur und Integration in das nationale Gesundheitssystem Vertrauen der Bevölkerung gewonnen Naturmedizin Gesunde Ernährung Medizinische Unterstützung der Begünstigten in den Bereichen Grundschule und Berufsbildung (Lehrkräfte, Schüler, Lehrlinge) Trinkwasserversorgung 	<p>90</p> <p>90</p> <p>70</p> <p>80</p> <p>50</p> <p>40</p> <p>50</p> <p>10</p> <p>0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Fortschritte bei der Tuberkulose-Bekämpfung (wegen HIV/AIDS) Abhängigkeiten auf institutioneller Ebene („autonomisation tardive“) Abhängigkeiten von Begünstigten (Patienten und Personal) 	<p>10</p> <p>10</p> <p>10</p>
<ul style="list-style-type: none"> HIV/AIDS- und Tuberkulose-Behandlung (d.h. grosse Fortschritte, dennoch viele Unbehandelte, da Patientenzahlen massiv gestiegen) -> technische Mittel / Medikamente 	30		
Chancen / Potentialités		Risiken / Obstacles	
<ul style="list-style-type: none"> Gute Ausgangslage: fachliche und soziale Kompetenz / qualifiziertes Personal, adäquate Infrastruktur, guter Ruf des CHRS (Begünstigte und Autoritäten) Gute finanzielle Ausgangslage Hohe Nachfrage nach medizinischen Leistungen Globale medizinische Dynamik (Fortschritte) 	<p>60</p> <p>40</p> <p>50</p> <p>40</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fragilität und schlechte Wahrnehmung des Gesundheitssystems Wenig qualifizierte Personal-Ressourcen / lokales Personals relativ unerfahren Drohender Verlust der Lepra-Kenntnisse Verlust administrativer Fähigkeiten Fonds-Abhängigkeit (Gratisbehandlung) 	<p>10</p> <p>30</p> <p>40</p> <p>20</p> <p>100</p>
Verstärkungsstrategien		Überwindungsstrategien	
<ul style="list-style-type: none"> Qualität von Behandlung, Sensibilisierung und Berufsausbildung im Hinblick auf die Verstaatlichung des CHRS sichern Finanzielle Basis sichern Diversifizierung der medizinischen Versorgung stützen (an sich guter Ruf, doch Konflikt mit Regierungspartner!) Bilaterales Abkommen zwischen CHRS und Staat umsetzen Kontinuität im CHRS in Geiste und Vision der Solidarität der MPA fördern Potenzial der Naturheilkunde nutzen 	<p>100</p> <p>30</p> <p>0</p> <p>60</p> <p>80</p> <p>20</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tuberkulose-Programm in Bezug auf HIV/AIDS (Behandlung und Sensibilisierung) intensivieren Basisinitiativen für die lokalen Endbegünstigten entwickeln Klare Vision für CHRS ausarbeiten Autonomisierung des CHRS fortführen Transparenz in der Kommunikation zwischen MPA-CHRS-Staat aufrechterhalten / ausbauen Kaderbildung im Bereich PCM Vertrauen aufbauen durch S-N- und S-S Austausch; Fundraising fördern 	<p>20</p> <p>20</p> <p>20</p> <p>80</p> <p>80</p> <p>100</p> <p>40</p>

c) Synthese

Die operative und strategische Leitung von SAM global sieht die bedeutendsten Veränderungen im Rahmen ihres Gesundheitsprogramms bei der besseren Qualität der medizinischen Behandlung, einem erhöhten Präventionsbewusstsein und gesunden Ernährungsgewohnheiten. In diesem Rahmen leistet die MPA insbesondere einen Beitrag zu:

- Verminderung der Lepra und bessere Wiedereingliederung geheilter Menschen,
- verbesserte Qualifikation des guineischen Gesundheitspersonals,
- Stärkung des guineischen Gesundheitssystems.

Herausforderungen und Risiken bestehen insbesondere hinsichtlich der weiterhin grossen externen finanziellen Abhängigkeit des CHRS, zudem im schleichenden Verlust der Kernkompetenzen in der Leprabehandlung (infolge abnehmender Krankheitsfälle, obwohl weiterhin Restresiduen bestehen).

Für die weitere Programmarbeit bedeutet dies:

- Auf der Grundlage der Programmumsetzungserfolge: Sicherung der Qualität von Behandlung, Sensibilisierung und Berufsausbildung im Hinblick auf die Verstaatlichung des CHRS,
- D.h. Kontinuitätssicherung im Zuge der Nationalisierung (Integration ins nationale Gesundheitssystem) bei Verminderung der finanziellen Unterstützung durch SAM global,
- Wichtige Komponente: Kaderbildung im fachlichen (z.B. PCM) wie ethischen Bereich.

2.2.3. Sektor Grundbildung

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 25: Grundbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Gewichtung %	Outcome	Gewichtung %	Impact (Beitrag zu)	Gewichtung %
• Alphabetisierung	70	• Besseres Bildungsniveau in der Grundschule	80	• Höheres Bildungsniveau (insb. auch Mädchen und weniger ungeschulte Erwachsene)	80
• Grundschule	80	• Vermehrte Einschulung	80	• Weniger Analphabetismus	60
• -Kindergarten, -Primar- und Sekundarstufe	80	• Fairness	60	• Basis zu höheren Ausbildungen (Universität etc.)	10
• Sport- und Freizeitangebot	30	• Schulresultate ohne Korruption/Leistung als Kriterium	80	• Höheres Niveau der Lehrkräfte	90
• Didaktisches Material	60	• Multiplikationseffekt (Bsp. Kindergarten)	30	• Qualitativ gute Schule	70
• Infrastruktur / Einrichtungen	40			⇒ Weniger Abwanderung	
• Pädagogik-Unterricht	10				

b) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Grundbildung

Darstellung 26: SEPO im Sektor Grundbildung

Stärken / Succès	Gewichtung %	Schwächen / Echecs	Gewichtung %
• Gut ausgebildete Kinder	100	• Kein handwerklicher Unterricht	0
• Ausgebildetes Personal, das fachliche und soziale Kompetenzen erworben hat	100	• Fehlendes Fachpersonal aus dem Norden (Schweiz)	0
• Lehrkräfte erhalten angemessenen Lohn (Vergünstigungen...)	80	• Abhängigkeit von wenigen Kadern	100
• Personalpolitik	10		
• Guter Ruf der Privatschule	80		

Chancen / Potentialités		Risiken / Obstacles	
<ul style="list-style-type: none"> • Geschultes und kompetentes Personal 	100	<ul style="list-style-type: none"> • Genügend qualifizierter Nachwuchs: Personal 	60
<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Autonomie (selbsttragend) 	60	<ul style="list-style-type: none"> • Klassengrößen zu gross • Streiks/Schulabbrüche ⇒ Risiko finanzieller Einbussen 	80
Verstärkungsstrategien		Überwindungsstrategien	
<ul style="list-style-type: none"> • Grundbildung sicherstellen und erweitern 	90	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungskapazitäten fördern • Ethischen Werten (insbesondere Führungskräfte) vermitteln • Kompetenzen in Finanzverwaltung fördern • Finanzielle Unabhängigkeit anstreben und sichern 	90
		<ul style="list-style-type: none"> • Rückstellungen in Schulbetrieb • Lehreraus- und -weiterbildung / Pädagogik • Afrikanische didaktische Lehrmittel 	100
			80

c) Synthese

Die operative und strategische Leitung von SAM global sieht die bedeutendsten Veränderungen im Rahmen ihres Grundbildungsprogramms beim besseren Bildungsniveau in der Grundschule (Lehrpersonal und Schülerinnen), bei der vermehrten Einschulung, aber auch bei der Durchsetzung des Leistungsprinzips (Fairness statt Korruption). In diesem Rahmen leistet die MPA insbesondere einen Beitrag zu:

- Abnahme des allgemeinen Analphabetismus,
- Insbesondere höheres Bildungsniveau bei Mädchen und weniger ungeschulte Erwachsene,
- Höheres Niveau der Lehrkräfte.

Herausforderungen und Risiken werden einerseits bei den fehlenden qualifizierten Kadern festgestellt, aber auch bei fehlendem qualifiziertem Lehrnachwuchs. Zudem behindert die (zu) grosse Klassengrösse die Lehrqualität. Das erziehungspolitische Umfeld mit vielen Streiks unter dem Lehrpersonal (schlechte Entlohnung staatlicher LehrerInnen – dabei werden diejenigen von Privatschulen ebenso zu Protesten verpflichtet) und zahlreichen Schulabbrüchen beeinträchtigt die Qualität im guineischen Bildungswesen im Allgemeinen.

Für die weitere Programmarbeit bedeutet dies:

- Auf der Grundlage der Programmumsetzungserfolge: Grundbildung sicherstellen und erweitern, insbesondere:
- Leitungskapazitäten fördern, inkl. Kompetenzförderung in Finanzverwaltung und Vermittlung ethischer Werte,
- Weiterinvestition in Lehreraus- und -weiterbildung (Pädagogik),
- Entwicklung angepasster afrikanischer didaktischer Lehrmittel.

2.2.4. Sektor Berufsbildung

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 27: Berufsbildung – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Gewichtung%	Outcome	Gewichtung%	Impact (Beitrag zu)	Gewichtung%
<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung im Gesundheitswesen • Förderung von Multiplikatoren und Verantwortungsträgern • Berufsbildung nach dualem System • Infrastruktur/Einrichtungen • Berufsethik • Mechaniker- und Maurer-Ausbildung • Lehrer- Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> 60 90 90 30 100 40 80 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefte Berufskennnisse • Vermehrt einheimische Kader • Verstärkte professionelle Kompetenzen (Qualitätsbewusstsein, Networking) 	<ul style="list-style-type: none"> 90 70 70 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere berufliche Fähigkeiten (Lehrkräfte, Lehrmeister, Administratoren...) • Besser qualifiziertes Gesundheitspersonal • Förderung des Unternehmertums /wirtschaftliche Unabhängigkeit • Stärkere Eigeninitiative • Weniger Arbeitslosigkeit/Abwanderung • Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit • Gesteigerte Wirtschaftskapazität • Chance für Ungeschulte und Ausgeschulte • Besseres Bildungsniveau allgemein • Lokale Wirtschaftstätigkeiten (lokale Fachleute ⇨ Markterweiterung) 	<ul style="list-style-type: none"> 90 70 60 60 50 80 50 60 10 70

b) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Berufsbildung

Darstellung 28: SEPO im Sektor Berufsbildung

Stärken / Succès	Gewichtung%	Schwächen / Echecs	Gewichtung%
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen aufgebaut (Capacity Building) (Gesundheit, Landwirtschaft, Handwerk) • Nationalisierung (CHRS) • Ausbildung von Ausbildnern / Fachpersonen • Zusammenarbeit mit staatl. Berufsschule ⇨ ausgebildete Lehrkräfte in staatl. Berufsschulen 	<ul style="list-style-type: none"> 90 0 100 60 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrabbrüche • Schlecht funktionierende Werkstätten in einer Unterpräfektur • Fehlendes lokales Fachpersonal • Fehlendes Fachpersonal aus Norden/Schweiz • Fehlende Führungskompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> 40 10 100 90 90
Chancen / Potentialités		Risiken / Obstacles	
<ul style="list-style-type: none"> • Geschultes und kompetentes Personal • Qualitative berufliche Aus- und Weiterbildung • Ausbildung auch auf andere Berufe ausweiten • Gegenseitiges Lernen und Studienreisen („Süd-Süd-Austausch“) • Berufliche Ansprüche/Potentiale steigern (Marktlücken) 	<ul style="list-style-type: none"> 80 100 30 30 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Führungskompetenzen • Beschränkter Stellen- und Arbeitsmarkt • Mutation von (Gesundheits-) Personal • Administration / Logistik • Staatlicher Rahmen kompliziert (Rechtsstaatlichkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> 30 90 40 90 50

Verstärkungsstrategien		Überwindungsstrategien	
• Qualitätsniveau in Ausbildung und Produktion sichern	80	• Ausbildnern und Auszubildenden mehr Verantwortung übergeben	20
• Innovationsgeist (Kreativität, Businessmodelle etc.) stärken	100	• Führungskräfte schulen	70
• Ausbildung von Fachpersonen/Ausbildnern vertiefen	80	• Unterstützung für Kleinbetriebsgründung für Lehrgänger in Startphase	80
• Qualitätssicherung: Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden ausgeführt	70	• Retroalimantation / Bereitschaft zu Lehrlingsunterstützung	80
• -> gutes Ansehen bei Kunden steigern	70	• Rechtsberatung für Unternehmensgründung	90

c) Synthese

Die operative und strategische Leitung von SAM global sieht die bedeutendsten Veränderungen im Rahmen ihres Berufsbildungsprogramms (Einführung einer dualen Berufsbildung) bei verstärkten professionellen Kompetenzen (Berufskennnisse, Qualitätsbewusstsein) und der sukzessiven Ausbildung lokaler Berufskader. In diesem Rahmen leistet die MPA insbesondere einen Beitrag zu:

- Verbesserte Qualifikation guineischer Berufsleute,
- Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit,
- Förderung lokaler Wirtschaftstätigkeiten (dank lokaler Fachleute und Markterweiterung).

Vielfältig sind Schwächen und Risiken in diesem noch fragilen Sektor: Im unmittelbaren Feld der Berufsausbildung sind dies Lehrabbrüche und fehlendes kompetentes Ausbildungspersonal mit Führungskompetenzen. Das Umfeld ist geprägt einerseits von administrativen und rechtlichen Hürden (u.a. Korruption) bei Kleinbetrieben, andererseits vom beschränkten Stellen- und Arbeitsmarkt, aber auch von Personalfluktuation.

Für die weitere Programmarbeit bedeutet dies:

- Auf der Grundlage der Programmumsetzungserfolge: Qualitätsniveau in Ausbildung und Produktion sichern, insbesondere:
 - Ausbildung von Fachpersonen/Ausbildnern vertiefen (speziell Führungskräfte),
 - Qualitätssicherung: damit Auftrag zur Zufriedenheit der Kunden ausgeführt und gutes Ansehen bei Kunden gesteigert wird.
 - Stärkung des Innovationsgeists (Kreativität, Businessmodelle etc.).

Dies beinhaltet auch mögliche Erweiterungen des Berufsbildungsprogramms:

- Unterstützung für Kleinbetriebsgründung für Lehrgänger in Startphase,
- Steigerung der Bereitschaft bei ausgebildeten Lehrmeistern zu eigener Lehrlingsunterstützung,
- Rechtsberatung für Unternehmensgründung.

2.2.5. Sektor Landwirtschaft und Ökologie

a) Übersichtstabelle Output – Outcome – Impact

Darstellung 29: Landwirtschaft und Ökologie – Überblick zu Output – Outcome – Impact

Output	Gewichtung %	Outcome	Gewichtung %	Impact (Beitrag zu)	Gewichtung %
<ul style="list-style-type: none"> Innovative Produkte Innovative Methoden/Geräte Sensibilisierung Mobilisierung von „Groupements“ Kampf gegen die Abholzung Verbesserung der Böden Sonnenenergie 	40 100 90 70 60 60 0	<ul style="list-style-type: none"> Effizienzsteigerung Anwendung neuer Methoden Einkommenssteigerung Nachhaltigere Nutzung natürlicher Ressourcen Ertragssteigerung Selbstverwaltung / „Groupements“ Vielseitige Ernährung 	100 100 70 100 80 70 50	<ul style="list-style-type: none"> Rentablere Landwirtschaft (Nahrungsmittelselbstversorgung) Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit Verbesserung des Lebensstandards Unternehmergeist, wirtschaftliche Unabhängigkeit Eigeninitiative Höheres Bildungsniveau allgemein Landwirtschaft notwendig zu wirtschaftlicher Entwicklungsbasis 	100 70 80 60 40 20 100

b) Bewertung von Succès, Echecs, Potentialités und Obstacles sowie Strategien zur Verbesserung der MPA-Arbeit: Landwirtschaft und Ökologie

Darstellung 30: SEPO im Sektor Landwirtschaft und Ökologie

Stärken / Succès	Gewichtung %	Schwächen / Echecs	Gewichtung %
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsmöglichkeiten / Beschäftigung Neue Anbau- und Arbeitsmethoden Erträge verbessert Verschuldung / Wucher bekämpft Gruppen / Kooperation gefördert (Einbezug Frauen!) Ernährung verbessert Lokale Wirtschaft gestärkt 	70 100 100 90 70 60 70	<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Abhängigkeiten (Brot für die Welt) 	50
Chancen / Potentialités		Risiken / Obstacles	
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten / -angebot Vorhandensein natürlicher Ressourcen Wirtschaftliche Entwicklung, lokal gesicherte Versorgung Diversifizierung der Nahrung 	70 90 50 100	<ul style="list-style-type: none"> Naturgefahren / Klimawandel Benachteiligung auf Weltmarkt: <ul style="list-style-type: none"> - Import von Billigprodukten (unrentable Eigenproduktion) - schwierige Lagerung der eigenen Ernten in Guinea Krankheiten und Schädlinge an Pflanzen 	70 80 80
Verstärkungsstrategien		Überwindungsstrategien	
<ul style="list-style-type: none"> Innovationsgeist (Kreativität, neue Anbaumethoden, etc.) stärken Sensibilisierungsaktivitäten im Bereich Ökologie / Umweltschutz intensivieren Forschung / Versuche Erfahrungsaustausch 	80 70 40 90	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung des Ansehens der Bauern 	80

c) Synthese

Die operative und strategische Leitung von SAM global sieht die bedeutendsten Veränderungen ihres Programms zur Verbesserung der lokalen Nahrungsgrundlage, dank der Anwendung neuer Methoden und der Bildung von genossenschaftlich organisierten «*Goupements*», bei einer Effizienz-, Ertrags- und dadurch Einkommenssteigerung. In diesem Rahmen leistet die MPA insbesondere einen Beitrag zu:

- Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit,
- Rentablere Landwirtschaft (Nahrungsmittel selbstversorgung: Anerkennung der Landwirtschaft als wirtschaftliche Entwicklungsbasis),
- Verbesserung des Lebensstandards,
- Stärkung der lokalen Wirtschaft,
- Nachhaltigere Nutzung natürlicher Ressourcen.

Auch in diesem Sektor bestehen erhebliche Schwächen und Risiken, insbesondere auf Makroebene: Schädlinge, Naturgefahren und Klimawandel sowie ungünstige Bedingungen im Agrarwelthandel. Die fehlende sozioökonomische Anerkennung des (Klein-)Bauerntums ist landwirtschaftlichen Programmen nicht förderlich. Die grosse externe Finanzabhängigkeit der Berater-NGO OGDC ist ein weiterer Schwachpunkt.

Auf der Grundlage der Programmumsetzungserfolge (OGDC und «*Groupements*») agieren eigenständig ohne Finanzunterstützung der MPA) bedeutet dies für die weitere Programmarbeit:

- Förderung des Erfahrungsaustauschs, des Innovationsgeistes und des kleinbäuerlichen Ansehens in der guineischen Gesellschaft (Landwirtschaft als wirtschaftliche Entwicklungsbasis Guineas),
- Vertiefung von Sensibilisierungsaktivitäten im Bereich Ökologie und Umweltschutz.

2.2.6. Transversale Themen

Insbesondere wird der Einsatz für Rechte der Mädchen und jungen Frauen (Bereich **Werte**) betont: die erfolgreiche gemeinsame zivil-staatliche Kampagne gegen Beschneidung von Kissidougou aus - gegen die übermächtige Tradition, auch in den Kirchen – ist Ausgangspunkt für die weitere Programmarbeit: Beitrag zur Einhaltung des nationalen Gesetzes des Verbots von Genitalverstümmelung (allenfalls Beizug von guineischen JuristInnen). Ein weiterer Erfolg stellt der Einbezug von Frauen ins Genossenschaftswesen dar, welcher für sie ein Ansehensgewinn darstellt.

Der Bereich **Sozioökonomie** (insbesondere Kleinbetriebs- und genossenschaftliche Landwirtschaftsförderung) wird in den Sektorprogrammen Berufsbildung und Verbesserung der Lebensgrundlagen (Landwirtschaft / «*Community Building*») abgedeckt. Die Teilnehmenden sind sich bewusst, dass die MPA auch als potenzieller Arbeitgeber fungiert.

Im Bereich **Partnerschaften** treten die erfolgreichen Kooperationsabkommen mit dem Staat (Berufs- und Grundbildung, Gesundheit) als Grundlage zur Weiterführung der jeweiligen Sektorprogramme in den Vordergrund. Dies ermöglicht eine Systemstärkung und Vernetzungen. Die Weiterentwicklung der Partnerschaftsbeziehungen mit der EPEG, dem zweiten Hauptpartner neben dem Staat, ist eine zentrale Herausforderung für die Weiterführung des Länderprogramms Guinea (Überwindung der Geber-Empfängerbeziehung). Die MPA verfügt in Guinea über eine hohe soziale Anerkennung. Im Bereiche der Partnerschaften steht die fachliche und ethische Qualifizierung v.a. lokaler Kaderkräfte vor Ort (qualitativ professionellere Partner, gute Gouvernanz) an prominenter Stelle in der SAM global-Entwicklungsagenda.

2.3. Bilanz der Wirkungsanalyse: Niveau 1 bis 3

2.3.1. Abgleich Süd – Nord

Die Teilnehmer des Nordworkshops – alle mit Guinea-Erfahrung, z.T. noch heute im Guinea-Sektor- bzw. -Landesprogramm aktiv involviert – validieren aus ihrer «Perspektive aus der Distanz» die Resultate und deren Bewertung aus den beiden Südworkshops und ergänzen diese unter einem erweiterten Blickwinkel.

Im Sektor **Gesundheit** setzen sie neue (bzw. erneuerte) Schwerpunkte bei der Einführung neuer Behandlungstechnologie sowie der Prävention, Behandlung und Rehabilitation von Verbrennungsopferten, einem verbreiteten, von der MPA bisher «*en passant*» behandelten Problem. Entgegen der eher kurzfristig begründeten Auffassung in Guinea sind in der HIV/AIDS- und Tuberkulose-Behandlung seit deren Beginn deutliche Fortschritte erzielt worden – dennoch bleibt die Herausforderung enorm. Ebenso ist die Lepra noch nicht vollständig ausgerottet, ein kleines Nachfolgeprojekt ist im Aufbau. Kaderbildung im Gesundheitssektor (fachlich wie ethisch) ist eine höchste Priorität im Gesundheitswesen.

Im Sektor **Grundschulbildung** betonen die Schweizer Guinea-Experten vermehrt die Bedeutung von Soft-Faktoren wie angepassten Pädagogikunterricht für Lehrkräfte, Fairness statt Korruption (Leistungsprinzip) als Erfolgsfaktoren. Kaderbildung ist auch hier ein zentrales Thema.

Im Sektor **Berufsbildung** kommen vermehrt unternehmerische Überlegungen zum Zug: Unterstützung für Kleinbetriebsgründung für Lehrabgänger in Startphase, Steigerung der Bereitschaft bei ausgebildeten Lehrmeistern zu eigener Lehrlingsunterstützung sowie Rechtsberatung für Unternehmensgründung.

Im Sektor **Landwirtschaft / Ökologie** stehen sozioökonomische Betrachtungen im Vordergrund: Bekämpfung von Schulden und Wucher, Förderung von Selbstverwaltung im Rahmen der «*Groupements*», Stärkung der lokalen (Land-) Wirtschaft und diversifizierte Ernährung. Zentral dabei sind Effizienz-, Ertrags- und dadurch Einkommenssteigerung – der Erfahrungsaustausch unter kleinbäuerlichen GenossenschaftlerInnen (insbesondere auch Frauen!) ist ein gewichtiges Anliegen. Hintergrund dabei sind bedrohliche Makro-Risiken: einerseits Klimawandel und Naturgefahren (inkl. Krankheiten und Schädlinge an Pflanzen), andererseits Benachteiligung auf Weltmarkt (Import von Billigprodukten bei dadurch unrentabler Eigenproduktion sowie schwierige Lagerung der eigenen Ernte in Guinea). Zudem ist das Ansehen der Kleinbauern/-bäuerinnen in Guinea äusserst tief, obwohl die Landwirtschaft an sich die wirtschaftliche Entwicklungsbasis des Sahel-Landes darstellt.

Im Bereich der transversalen Themen kommt insbesondere dem **Wertecredo** von SAM global eine eminente Bedeutung zu, denn Entwicklung und Frieden basieren auf ihnen und deren Weitervermittlung. Angesicht der weltweit höchsten Quote von 97% (UNICEF) wird die Abscheu gegen die an sich national untersagte Mädchenbeschneidung deutlich geäussert – für SAM global ein primäres Thema und Ziel.

Der Bereich **Sozioökonomie** (insbesondere Kleinbetriebs- und genossenschaftliche Landwirtschaftsförderung) trug übereinstimmend zur wirtschaftlichen Eigenständigkeit, aber auch besserem Qualitätsbewusstsein und Eigeninitiative bei. Gemäss Einschätzung aller drei Niveaus verfügt die MPA dank «Vertrauen und Effizienz» über gute **Partnerschaftsbeziehungen** zu Staat («*Conventions*» mit der guineischen Zentralregierung), Kirche und in kleinerem Rahmen auf zivilgesellschaftlicher Ebene. Dies ermöglicht eine Systemstärkung und Vernetzungen. Einmütig und an prominenter Stelle in der SAM global-Entwicklungsagenda steht die fachliche und ethische Qualifizierung v.a. lokaler Kaderkräfte vor Ort (qualitativ professionellere Partner, gute Gouvernanz).

2.3.2. Zielerreichung im Landesprogramm Guinea: Vergleich Vorgaben im Institutionsprogramm versus erzielte Wirkung

Der Anhang 6 vermittelt eine detaillierte Gegenüberstellung von erwarteter Wirkung gemäss IP und der in der Analyse festgestellten Veränderungen.

Darstellung 31: Vergleichende Synthese (Auswahl): erzielte Wirkung versus geplante Ziele im Institutionsprogramm

Sektor	Umsetzung von im IP geplanter Wirkung	Umsetzung von im IP nicht geplanter Wirkung
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> · Verminderung der Lepra und bessere Wiedereingliederung geheimer Menschen · Präventionsbewusstsein · Aufbau/Stärkung des Gesundheitssystems (inkl. medizinische Innovationen) · Qualifiziertes Gesundheitspersonal · Qualitative Behandlung 	<ul style="list-style-type: none"> · Anwendung Naturmedizin · Ausgewogene Ernährungsgewohnheiten · Ausbau medizinische Infrastruktur
Grundbildung	<ul style="list-style-type: none"> · Vermehrte Einschulung, Abnahme Analphabetismus · Leistungsprinzip · Höheres Bildungsniveau (insb. Mädchen, weniger ungeschulte Erwachsene) · Höheres Niveau der Lehrkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> · Besserer Zugang zu höheren Ausbildungen (Gymnasium, Universität)
Berufsbildung	<ul style="list-style-type: none"> · Verstärkte professionelle Kompetenzen von Fachleuten (Berufskennnisse, Qualitätsbewusstsein), Herausbildung lokaler Berufskader und Verantwortungsträgern · Förderung des Unternehmertums/wirtschaftliche Unabhängigkeit · Schaffung Arbeitsplätze/weniger Abwanderung · Knowledge Sharing in Westafrika: Vorstellung der dualen Ausbildung vor Bildungsministern verschiedener afrikanischer Länder 	<ul style="list-style-type: none"> · Förderung von Kleinunternehmen · Verbesserte Qualifikation guineischer Berufsleute mit erhöhter beruflicher Leistungsfähigkeit und stärkere Eigeninitiative · Gesteigerte Wirtschaftskapazität (Förderung lokaler Wirtschaftstätigkeiten dank lokale Fachleute und Markterweiterung)
Landwirtschaft/Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> · Anwendung neuer Anbaumethoden / Rentabilität · Effizienz-, Ertrags- und dadurch Einkommenssteigerung · Innovative Produkte, Methoden und Geräte · Bildung von genossenschaftlich organisierten „Goupements“ · Unternehmergeist, wirtschaftliche Unabhängigkeit Stärkung der lokalen Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> · Nahrungsmittelselbstversorgung: Anerkennung der Landwirtschaft und Kleinbauern als wirtschaftliche Entwicklungsbasis · Gerechte und nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung (Community und Ökologie)
Sozio-Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> · Wirtschaftswachstum dank solid ausgebildete Berufsleute · Lokale Abnahme der Arbeitslosigkeit · Unterhalt der Familie durch Berufstätige 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestärkter Kleinhandel, Kleingewerbeförderung · Ökonomische Kompetenzen, Unternehmergeist, Eigeninitiative · Geschärftes Qualitätsbewusstsein · Wirtschaftlichen Eigenständigkeit · Wirtschaftlicher Vernetzung
Werte	<ul style="list-style-type: none"> · Kampf gegen Genitalverstümmelung bei Mädchen und gegen Stigmatisierung unbeschnittener Frauen · Stärkung sozialer („vivre ensemble“) und individueller (Lebenskompetenzen) Werte 	
Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> · Erhöhte fachliche staatliche Leistungsfähigkeiten · Kooperationsabkommen mit Staat · Anerkennung der EZA-Leistungen der MPA durch Staat · Aktivere Kirchengemeinden / Kirchenstärkung 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestärkte Partnerschaften dank Vertrauen und Effizienz · Besser gebildete Partner: transparentere / besser ausgebildete Kader (inkl. Ethik), verbesserte Gouvernanz, effizientes und transparentes Management, Qualitätssicherung · Soziale Anerkennung der MPA · Systemstärkung / Vernetzung (z.B. Gesundheit)

Der Vergleich der erzielten Wirkung mit den Vorgaben im IP widerspiegelt eine bemerkenswerte Übereinstimmung (rund 80% der aufgelisteten Punkte), d.h. im Allgemeinen eine gute Programmumsetzung. Interessant für SAM global sind jedoch auch die nicht explizit im IP aufgelisteten Veränderungen. Es ist zumindest zu erwägen, diese vermehrt ins nächste IP aufzunehmen (Weiterführung bzw. thematische Anpassung), insbesondere ein (verstärkter) Fokus⁵⁴ auf:

- Sektor **Gesundheit**

- ⇒ Naturmedizin und ausgewogene Ernährung;
- ⇒ Sicherung der guten medizinischen Infrastruktur.

⁵⁴ Fokussierung auf kohärente Wirkungslinien Output -> Outcome -> Impact, nicht auf eine Erweiterung der Programmziele mit den zahlreichen ungeplanten Veränderungen.

- Sektor **Berufsbildung** und transversaler Sektor **Sozioökonomie**
 - ⇒ Verbesserte Qualifikation guineischer Berufsleute mit erhöhter beruflicher Leistungsfähigkeit, stärkerer Eigeninitiative und geschärftem Qualitätsbewusstsein;
 - ⇒ Förderung von Kleinunternehmen und Kleinhandel (wirtschaftliche Eigenständigkeit, juristischer Beistand);
 - ⇒ Gesteigerte Wirtschaftskapazität (Förderung lokaler Wirtschaftstätigkeiten dank lokalen Fachleuten und Markterweiterung).
- Sektor **Landwirtschaft / Ökologie**
 - ⇒ Nahrungsmittelselbstversorgung: Anerkennung der Landwirtschaft und der Kleinbauern als wirtschaftliche Entwicklungsbasis;
 - ⇒ Gerechte und nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung («*Community*» und Ökologie);
- Transversaler Sektor **Partnerschaft**
 - ⇒ Gestärkte Partnerschaften dank Vertrauen und Effizienz (inkl. soziale Anerkennung der MPA);
 - ⇒ Besser gebildete Partner: transparentere / besser ausgebildete Kader (inkl. Ethik), verbesserte Gouvernanz, effizientes und transparentes Management, Qualitätssicherung;
 - ⇒ Systemstärkung / Vernetzung (z.B. Gesundheit).

Dies entspricht im Großen und Ganzen auch den Schlussfolgerungen und Empfehlungen zum IP anlässlich des Workshops auf Niveau 3 (Kapitel 2.3.3b).

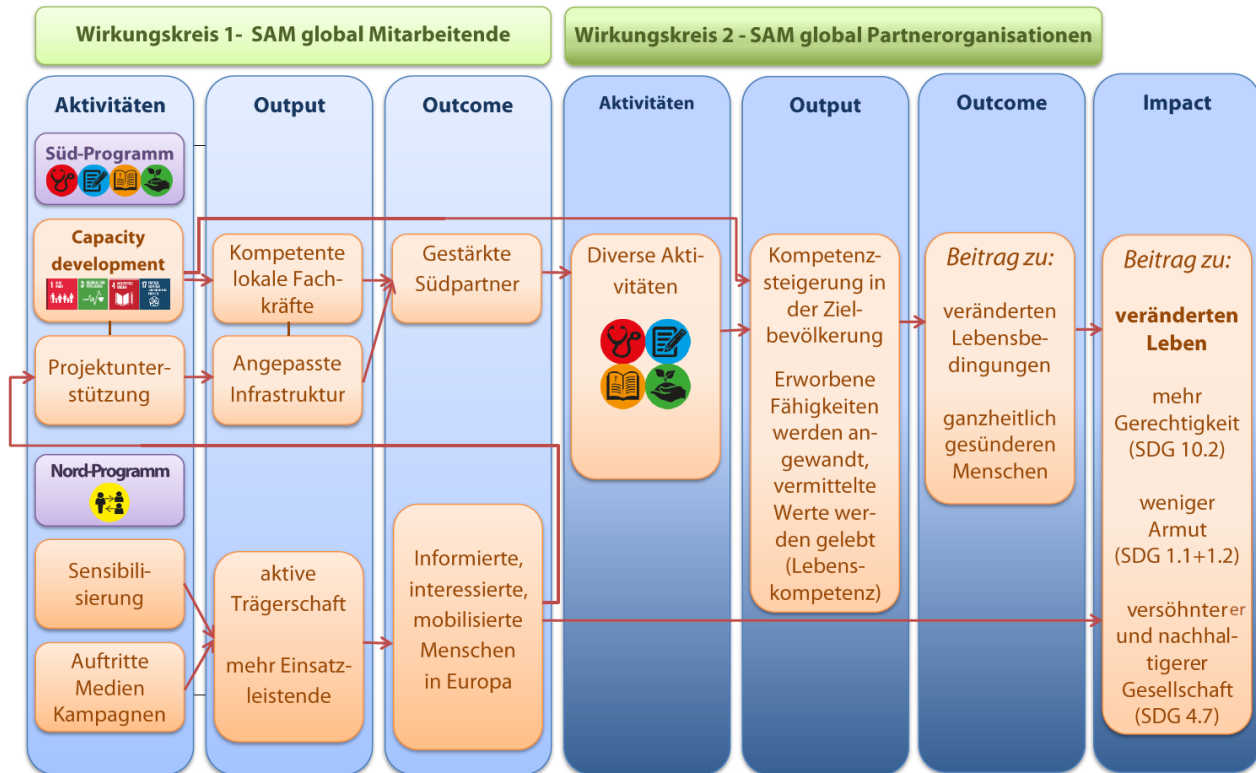
2.3.3. Wirkungshypothese und Synthese

Anhand des Sektors «Berufsbildung» werden die Analyseresultate exemplarisch in die Wirkungshypothese von SAM global eingeordnet:

a) Wirkungshypothese SAM global

Im Rahmen seiner Programmarbeit hat SAM global als Systematisierung und zur Komplexitätsreduktion ein Wirkungsmodell erarbeitet, das sowohl die Interdependenz der Süd- und Nordarbeit darstellt, als auch die beiden Wirkungskreise des *Capacity Development* auf Ebene der Partnerorganisation (bei Bedarf allenfalls bei den End-Begünstigten) sowie Entwicklungsdienst (End-Begünstigte) berücksichtigt:

Darstellung 32: Wirkungsmodell SAM global



b) Übertragung der Wirkungshypothese auf den Sektor Berufsbildung in Guinea

Eine Fachperson aus der Schweiz bildet im Norden Guineas Berufsschullehrer aus, indem sie vorerst selber Lehrlinge ausbildet (direkter Impact auf die begünstigte Bevölkerung im Wirkungskreis 2). Aus diesen Lehrlingen werden die besten/geeignetsten ausgewählt und in einer zweiten Phase zu Berufsbildnern weitergebildet (*Capacity Building*, Wirkungskreis 1). Lehrmeister, die Lehrlinge in ihrem Betrieb ausbilden, können von Weiterbildungsangeboten profitieren.

Bei Bedarf besteht, nebst der beruflichen Ausbildung, auch ein Teilprojekt, das den Aufbau einer geeigneten Infrastruktur beinhaltet. Dies geschieht in der Regel unter Beteiligung der Partnerorganisation (Wirkungskreis 1).

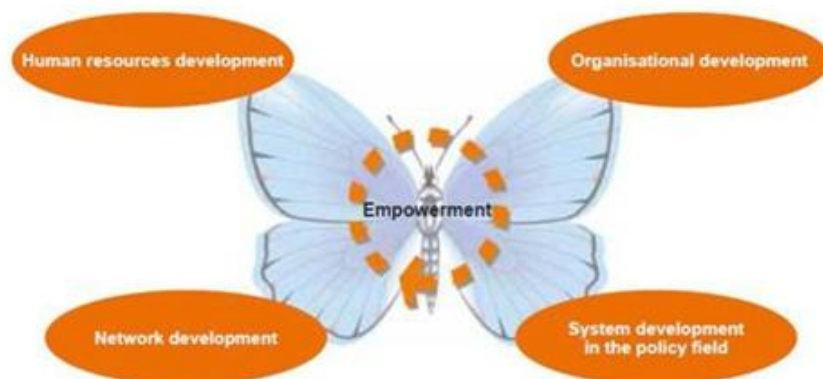
In einer weiteren Phase beginnen die lokalen Fachleute/Lehrmeister, ihre Verantwortungen wahrzunehmen, und unterrichten, unter Aufsicht der SAM global-Fachkraft, ihrerseits nun Lehrlinge (Wirkungskreis 2). Diese Lehrlinge werden durch die ganzheitliche Begleitung fachlich und persönlich geprägt und werden zu tragenden/einflussreichen Mitglieder in ihrem Berufsfeld und ihrer Gesellschaft. Indem sie ihre fachlichen und persönlichen Kapazitäten in einem Mikrobusiness/Startup umsetzen, werden Arbeitsplätze geschaffen, Kundenbedürfnisse befriedigt und somit die lokale Wirtschaft gestärkt.

c) Synthese

Für die vier Sektoren kann festgehalten werden, dass SAM global in Guinea ein weitreichendes *Capacity Development* umsetzt, sowohl im Wirkungskreis 1 wie 2. Dies wird klar anhand der Analyse der «Vier Flügel des Capacity-Development-Schmetterlings»:

Darstellung 33: Capacity-Development-Schmetterling⁵⁵ und Beispiele der MPA in Guinea

Capacity Development Butterfly



Individuelle Kompetenzentwicklung	Organisationsentwicklung
Zahlreiche Fachleute ausgebildet (in allen Sektoren).	MPA, CHRS, OGDC, landwirtschaftliche Produktionsgruppen, Interessengruppen, Kleinbetriebe, Grund- und Berufsschulen mitaufgebaut und fachlich, methodisch, materiell und ideell unterstützt.
Netzwerkentwicklung	System- und Institutionenentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Wissensaustausch/Wettbewerbe im Landwirtschaftsbereich (OGDC), • Fachkräfte-Austausch in Berufsbildung (private-staatliche Berufsschule), • erfolgreiche Teilnahme an nationalen Sportanlässen, • zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit bzgl. Frauen-/Mädchenrechte (Kissidougou). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit/Stärkung der EPEG und deren christlicher Gemeinschaft (Minderheit), • Zusammenarbeitsverträge mit guineischem Staat (Gesundheitsministerium, Ministerium Bildung- und Berufsausbildung): <ul style="list-style-type: none"> - staatliche Anerkennung und Integration der MPA-Gesundheitsprogramme (inkl. hohe Wertschätzung von deren Erfolgen) - staatliche Anerkennung der dualen Berufsbildung, - offizielle Anerkennung der von der MPA mitbegründeten Grund- und pädagogischen Schulen.

Es wird klar ersichtlich, dass die lokalen Partner gestärkt werden und für die Umsetzung ihres Auftrages über entsprechende Kapazitäten (Humanressourcen, Finanzen) verfügen (Outcome Wirkungskreis 1). Vielerorts werden die Projekte von ausschliesslich lokalen Fachleuten geleitet. Ausländische Mitarbeitende übernehmen zunehmend Berater-Funktionen. Dies befähigt die lokalen Partner, Veränderungen bei den (End-)Begünstigten zu erzielen (Outcome Wirkungskreis 2). Die transversalen Resultate, die aus dieser Studie hervorgehen, weisen zudem auf die ganzheitliche Vermittlung von Kompetenzen (Outcome Wirkungskreis 2) und deren Auswirkungen (Impact Wirkungskreis 2) hin, in Sozioökonomie, gesellschaftlicher und individueller Werteveränderung sowie Partnerschaft (vgl. auch Kap. 2.1.5.).

⁵⁵ „Die meisten Schweizer PEZA-Organisationen basieren ihre Arbeit auf diesem mehrschichtigen Ansatz, welcher neue Kompetenzen und Veränderungsprozesse auf vier Ebenen anstrebt:

- (1) Veränderungen auf individueller Ebene, durch beidseitiges Lernen, persönlichen und fachlichen Austausch (= Individuelles Lernen und Austausch),
- (2) die (Weiter-)Entwicklung der Organisation, Ausbau institutioneller und organisatorischer Strukturen (= Organisationsentwicklung),
- (3) Veränderungen und Verbesserungen des Netzwerks, erhöhte Einbindung in organisations-übergeordnete Strukturen (= Networking und Netzwerkentwicklung),
- (4) bleibende, nachhaltige Veränderungen innerhalb des Systems (= Entwicklung des Systems).“

(Christ, Benedikt (2018): Der Mehrebenenansatz in der Schweizer PEZA – Eine Situationsanalyse. Schlussbericht, Bern: Unité.

https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/unite_-_der_mehrebenenansatz_in_der_schweizer_pezadef.pdf

2.3.4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In diesem Kapitel wird die dritte Schlüsselfrage dieses qualitativ-partizipativen Vorhabens behandelt (vgl. Kapitel 1.4.4): Welches sind die *Lessons learnt* und die diesbezüglichen Empfehlungen? Es werden Elemente für einen **Plan d'action** erarbeitet.

a) Empfehlungen zur Verbesserung der Arbeit der MPA: Begünstigten und lokalen Projektleitung in Guinea

Die Verbesserungsvorschläge zur EZA von SAM global waren sehr heterogen, doch die Absicht, das Erreichte erfolgreich zu vertiefen, überwog deutlich gewisse assistenzialistische Äusserungen⁵⁶.

1. Gesundheit

Die Notwendigkeit, die kombinierten Anstrengungen gegen Tuberkulose und HIV/AIDS zu intensivieren, stand im Vordergrund. Ebenso wurde die Idee weiterverfolgt, den verbleibenden Lepra-Patienten in ihrer Rehabilitation Unterstützung zu leisten.

2. Grundbildung

Bestehendes vertiefen lautete hier der Tenor: Einschulungsrate weiter erhöhen und Unterrichtsqualität dank Lehreraus- und -weiterbildung verbessern, wobei sportlichen Aktivitäten sowie Fragen der Infrastruktur und Lehrmittel besonders betont wurden.

3. Berufsbildung

Auch hier Bestehendes weiterverfolgen: Es besteht Einigkeit, die duale Berufsbildung zu vertiefen: mehr Praxisbezug, qualifiziertere «*formation des formateurs*» und – dies ist neu – auch Weiterbildung in Kleingewerbeführung. In diesem Zusammenhang sind auch Wünsche nach einem Mikrokreditwesen zur Kleinbetriebsgründung zu sehen. Es wurden auch Vorschläge zu verbesserten Lehrausrüstungen und Lehrmitteln sowie dazu, dass die MPA auch im ruralen Kontext Werkstätten und Lehren anbietet, geäußert.

4. Landwirtschaft / Ökologie⁵⁷

Hier kamen kaum Vorschläge, so nur zu praktischer landwirtschaftlicher Weiterbildung und Mikrokrediten (denen aber in der Vergangenheit kein Erfolg beschieden war: vgl. 2.2.1). Die Notwendigkeit ökologischer Sensibilisierung wurde wieder aufgenommen.

5. Sozioökonomie

In diesem Transversalthema, wo v.a. ungeplante Wirkungen festzustellen sind, wurde nur das Thema der Unterstützung in Kleingewerbe-Gründung und -Führung erwähnt (vgl. Berufsbildung).

6. Gesellschaftliche und individuelle Wertänderungen

Obwohl die MPA in diesem Wirkungsfeld auf lokaler Ebene einige unvorhergesehene Erfolge vorweisen kann, sind hier nur vage Ideen geäußert worden, wie die Weiterführung der Vermittlung von sozialen wie spirituellen «*compétences de vie*», die Unterstützung von guineischen Eigeninitiativen (individuelle Autonomiebestrebungen) sowie ökologische Sensibilisierung geschehen kann.

7. Partnerschaft

Vorschläge zur Verbesserung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Unterstützung wurden ausgiebig erörtert, im kirchlichen wie staatlichen Kontext. Vorschläge zur Ausweitung der Zusammenarbeit mit ZGO kamen leider keine.

⁵⁶ Die tabellarische Gesamtübersicht befindet sich im Anhang 5 im Kapitel 6.

⁵⁷ Eine weitere Piste ist ein Erfahrungsaustausch mit dem **Centre Écologique Albert Schweizer** (CEAS: <https://www.ceas.ch/>), welches in Afrika mittels angepasster Technologien die Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung auf nachhaltige Weise zu verbessern anstrebt (Handwerk und erneuerbare Energien, nachhaltige Landwirtschaft, Abfallmanagement und Sensibilisierung).

Im Bereich der staatlichen Behörden wurde weiterer Bedarf an verbesserten beruflichen und wertbezogenen Kompetenzen festgestellt. Dazu ist auch ein engerer Partnerdialog zwischen Staat und MPA im Sinne «*égal à égal*» notwendig (Transparenz, gemeinsame Entscheide auf Basis der lokalen Bedürfnisse und sich neu abzeichnender Herausforderungen). Dabei kam auch die Schwierigkeit, „terraingeeignete“, sich längerfristig verpflichtende Schweizer Fachleute zu finden, zur Sprache (steigendes «Matching-Problem» zwischen zu deckendem Südbedürfnis und verfügbarem Personal im Norden – bei begründeten fachlich steigenden Ansprüchen des Südens). Zwecks sozio-kultureller Legitimation der MPA (auch gegen den sich langsam abzeichnenden islamischen Fundamentalismus) wäre es wahrscheinlich zum Vorteil, nebst den «*autorités modernes*» vermehrt auch die «*notabilité*» («*autorités traditionnelles*») diplomatisch einzubeziehen: In Macenta bestehen personelle Kontakte, die auch den Autoren den Zugang zum «*patriarche*» verschafften, – im muslimisch dominierten Fouta Djallon fehlen Kontakte zu diesem Ältestenrat (noch).

Auch für die EPEG wird gemäss den Workshop-Teilnehmenden Verbesserungsbedarf an beruflichen und wertbezogenen Kompetenzen festgestellt, so auch, dass sich die Kirche vermehrt HIV-AIDS-Betroffenen zuwendet und diese Herausforderung - im Sinne von Nächstenliebe - zugleich in die theologische Bildung und Seelsorge integriert.

Die Verbesserungsvorschläge der GuineerInnen lassen auch den Schluss zu, dass SAM global im Allgemeinen auf gutem Weg ist und dass - auch gemäss Partner und Begünstigten - keine grundlegenden Kurskorrekturen notwendig, sondern Anpassungen an erfolgreiche Entwicklungen vorzunehmen sind. Die Vorschläge in der Schweiz, im Rahmen des IP, gehen in eine ähnliche Richtung, sind aber, wie im folgenden Kapitel ersichtlich, z.T. spezifischer.

b) Schlussfolgerungen und Empfehlungen in der Schweiz zum IP

Lessons learnt IP

- (1) Fazit: Viel wurde erreicht, aber - angesichts des grossen Entwicklungsbedarfs - ist noch viel zu tun.
- (2) «Kursbestätigung» des IP (in Guinea): keine Kursänderung nötig.
- (3) Erfolgreiche Umsetzung des IP impliziert dessen (Weiter-)Gestaltung.
- (4) Fortführung des DEZA-Programmbeitrags via Unité im Rahmen des bestehenden Programmdialogs.
- (5) Positive Resultate sind in der Kommunikation zu verwerten.

Mögliche Massnahmen zur IP-Stärkung

1. Allgemeine IP-Stärkung

⇒ **Programmatische Kohärenz steigern, indem thematische Zusammenhänge bei der Umsetzung (mehr) berücksichtigt werden**, z.B. bei:

2. Didaktik

Unterstützung mit Hilfsmitteln:

- ⇒ Qualitative Verbesserung der bestehenden Mittel,
- ⇒ Standard-Verbesserungen in der Ausbildung i. A.

3. Lehrlingsausbildung

⇒ Unterstützung bei Existenzaufbau nach Lehrabschluss (Fonds, Rechtshilfe...).

4. Juristische Beratung

- ⇒ Unterstützung bei Unternehmensgründung und gegen Korruption,
- ⇒ Menschenrechte (insbesondere Frauenrechte),
- ⇒ Förderung des / Zusammenarbeit mit Verbands christlicher Juristen und Anwälte: Unterstützung für kollektive Fachschaft, die mehr als Einzelkämpfer erreichen kann.

5. Verbreiterung des Fokus Lebensgrundlage (Agro / Ökologie)

Expliziter Einbezug:

- ⇒ **Gesunde** (diversifizierte) **Ernährung**,
- ⇒ Förderung der «**Groupements**» im Sinne eines «**engagement civique**» (inkl. Anerkennung / Rechte der Frauen: **Frauenförderung**).

6. Partnerförderung

- (a) Kaderbildung / -begleitung (Staat und Kirche),
- (b) Qualität in Kirche:
 - ⇒ Gemeinsame weiterführende Strategie entwickeln,
 - ⇒ Grunddiskussion über Partnerschaftsverständnis (zz. gewisse Differenzen mit EPEG-Führung⁵⁸).

7. Werte-Vermittlung: christliche Solidarität / Nächstenliebe (z.B. Kranke, Frauen / Mädchen)

- ⇒ Menschenrechte,
- ⇒ Glaube,
- ⇒ Soziale Werte (vgl. Abhandlung der transversalen Themen),
 - ⇒ Individuelle Werte (vgl. Abhandlung der transversalen Themen).



Foto Andreas Zurbrüg: Frauenförderung im ProAGRO in Kissidougou

⁵⁸ Kein Einzelfall in Partnerschaften mit afrikanischen Kirchen.

3. SAM global/MPA im guineischen Entwicklungskontext

Dieses Synthesekapitel, das sich auf Ziel 2 bezieht, wird ausschliesslich aus externer Sicht behandelt. Martin Schreiber analysiert Rolle und Bedeutung von SAM global / MPA im guineischen Entwicklungskontext aus der Perspektive des Dachverbands Unité.

3.1. Perzeption von SAM global/MPA als relevanter christlicher Entwicklungsakteur im fragilen Kontext

3.1.1. Einführung

Das christliche Bekenntnis von SAM global/MPA hat in der Vergangenheit zu diverse Kontroversen geführt, insbesondere aufgrund vereinzelter «Kommunikationsprodukte» im Norden, die dann zur Hinterfragung der Universalität⁵⁹ der Arbeit von SAM global im Süden geführt haben und z.T. immer noch führen. Die Wirkungsanalyse hat in diesem Sinn auch die Absicht, bezüglich dieser Fragestellung Klarheit zu schaffen, um das Potenzial und Risiken von Religion darzulegen⁶⁰. Es geht dabei keinesfalls um eine theologische Debatte, sondern um eine Analyse mit wissenschaftlichem Hintergrund, wie ihn der Autor dieses Kapitels vertritt. Potenzial und Risiken von Religion sind eng liiert mit der IZA in fragilen Kontexten. Eine erfolgreiche Arbeit unter diesen Umständen führt zu Kontinuität in Partnerschaft und zu Anerkennung der Organisation als relevanter Entwicklungsakteur, in den Augen der begünstigten Bevölkerung wie auch gegenüber den tragenden Akteuren in Staat und Kirche.

3.1.2. Gesammelte Fakten

(Quelle: Workshops mit Begünstigten und Vertretern der PO sowie Einzelgespräche mit modernen und traditionellen Autoritäten verschiedener ethnischer Gruppen und Religionen)

Darstellung 34: SEPO: SAM global/MPA im guineischen Entwicklungskontext

Bereich	STÄRKEN / SUCCES	SCHWÄCHEN / ECHECS
Religion	<p>Gleichbehandlung aller unabhängig von Religion und ethnischer Zugehörigkeit⁶¹, Mehrheit der Patienten / Begünstigten im Centre Médical sind Muslime, ebenso in Volksschulen und Berufsbildung (Universalität der EZA durch MPA -> gemeinsame Entwicklungsziele).</p> <p>Soziales christliches Bekenntnis/Engagement des lokalen wie europäischen Personals als Stärke (keinesfalls ein Nachteil, wie dies die Praxis belegt: MPA = «ami qui vient au secours»).</p>	<p>Weiterbestehen des Vorurteils Weiss = Christ (und wohlhabend).</p> <p>Kommunikationsproblem: einzelne («islamistisch-indoktriniert») Muslime glauben, dass MPA-Dienstleistungen nur für Christen seien (polit-religiöse Propaganda z.B. in Moschee).</p> <p>Vereinzelte Reibereien mit Animisten.</p>

⁵⁹ Vgl.: Kriterien der Mitgliedschaft bei Unité (Bern 2011: http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Manuel/5_1_kriterien_der_mitgliedschaft.pdf)
 Artikel 10 (S. 3): Universalität der Solidarität und Entwicklungszusammenarbeit: Die Personaleinsätze sind primär von den Bedürfnissen der Begünstigten geleitet und kommen der Bevölkerung der Einsatzregion unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Geschlecht oder politischer Ausrichtung zugute. Die (Personelle) EZA wird nicht instrumentalisiert zwecks Kirchen/Partei-Gründung oder Mitgliederwerbung und orientiert sich an der Schaffung von „bridging social capital“. Sie bemüht sich um Integration in lokale und nationale Entwicklungsplanungen (Indikator: Die offizielle Dokumentation, z. B. Mission Statement, Leitbild, Statuten, der Mitgliedinstitution entspricht diesem Grundsatz, weder religiöser noch politischer Proselytismus).

⁶⁰ Vgl.: - Rolle und Bedeutung von Religion und Spiritualität in der Entwicklungszusammenarbeit - Ein Reflexions- und Arbeitspapier (Anne-Marie Holenstein / DEZA, Bern 2009): https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/india/en/resource_de_24892.pdf
 - Hilfe als religiöse Mission (Neuhaus, Gabriela in: Eine Welt Nr.4 / Dezember 2013): https://www.eda.admin.ch/dam/deza/de/documents/publikationen/Eine-Welt/eine-welt-2013-04_DE.pdf (S. 27/28).

⁶¹ Imame im CHRS Macenta wurden bis zu Finanzkürzungen aus der Schweiz sogar kostenlos behandelt; Präferenz muslimischer Eltern, ihre Kinder in von MPA gegründete (Privat)Schulen zu schicken.

	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vertrauen in medizinische und ausbildnerische Arbeit (über die Landesgrenze hinaus, z.B. beinahe vollständige Ausrottung der Hanseniasis und Flussblindheit), auch durch Muslime, nicht korrupt / ehrlich, diszipliniert, tüchtig in Arbeit. ➔ Gelebter gegenseitiger Respekt (so auch religiös, z.B. beim Gebet, «wer wirklich an Gott glaubt, tut nichts Schlechtes und sündigt nicht», Arbeit mit Personen verschiedenen Glaubens ist grundlegend, Religion bedeutet Verpflichtung zu Frieden, gemeinsame Teilnahme an religiösen Festen und am Alltagsleben). ➔ Zusammenleben und -arbeiten gewährleistet. ➔ Praktischer Glaube bedeutet christlicher Tatbeweis («auf Worte folgen Taten»). ➔ Bestehen auf Gegenleistungen («nicht nur hohle Hand»). <p>Integration in lokale Kirche.</p> <p>Anfängliches Misstrauen (v.a. Volksschule) gegenüber den christlichen Fachleuten dank deren Leistungsausweis überwunden; kein Proselytismus bzw. Konversion (ansonsten wäre MPA rasch aus Guinea ausgewiesen) -> Muslime schätzen die MPA.</p>	
<p>Fragilität</p>	<p>In Krisen an der Seite des guineischen Volks: Krankheiten (Hanseniasis, Flussblindheit, AIDS, Tuberkulose), Epidemien (Ebola, Cholera), Kriege.</p> <p>Ausharren bei Ebola (als einige der wenigen IZANGO⁶²: christlicher Tatbeweis, auch in Moscheen anerkannt, Centre Médical immer funktionstüchtig): medizinische Behandlung und Sensibilisierung (übernahm teilweise die Rolle des «gescheiterten Staats»).</p> <p>Humanitäre Hilfe: Unterstützung für und Integration von Bürgerkriegsflüchtlingen aus Sierra Leone und Liberia, insbesondere auch medizinische Hilfe (Sexuell übertragbare Erkrankungen infolge Vergewaltigung und Prostitution etc.).</p> <p>Fachliche Kompetenz, Vertrauen, nicht korrupt.</p>	<p>Ersetzt z.T. staatliche Aufgaben («gescheiterter Staat», der in Krisen «zu spät vor Ort kam» wie auch die UN-Agenturen).</p>

⁶² Der leitende SAM/MPA-Arzt stand im Dialog mit dem EDA, ob SAM global Guinea verlassen solle. Doch dank der minutiösen Vorsorge gab es keine Opfer beim Schweizer Personal, welches zielstrebig zur Ebola-Eindämmung beitrug.

<p>Veränderungen dank Partnerschaften mit Staat und Kirche (Anerkennung MPA)</p>	<p>Kontinuität seit 40 Jahren: Tatbeweis, Professionalität, Vertrauen in Weisse (Gesundheit, Flüchtlingsarbeit, funktionale und funktionierende Infrastruktur).</p> <p>Vollständige Integration in guineische Gesellschaft, friedfertige Beziehungen zu und Nutzen für Bevölkerung (gute Behandlung), permanente Präsenz. Basisarbeit vor Ort geschätzt und wirksam.</p> <p>Anerkennung ab 1981 trotz Anti-Okzidentalismus des muslimisch-«afro-kommunistischen» Diktators Sekou Touré (Tatbeweis aus dem «afro-kommunistischen» Angola der MPLA und Fürsprache der damaligen Präsidentengattin): für dieses Engagement in den Zeiten des «Gulags Westafrikas» steht die guineische Bevölkerung bei der MPA in der Schuld.</p> <p>Bilaterales Vertragswerk mit Staat (keine unilaterale «arrêts») bringt stabile Beziehungen: Rahmenabkommen, Partnerschaftsabkommen im Bereich Gesundheit, (duale) Berufsbildung, Grundschule.</p> <p>Partnerschaft mit der «Eglise Protestante Evangélique de Guinée»: grosser Beitrag beim Aufbau der Kirche; stark auf regionaler Ebene und in spezifischen Arbeitsgebieten.</p> <p>Beitrag zu Wertehinterfragung und -wandel: «vivre ensemble», Frauenrechte (lokal starke Bewegungen gegen die Mädchenbeschneidung), Stärkung von Ehe und Familie, Behandlung Kranker (Hanseniasis, AIDS), «ouverture».</p>	<p>Gewisse Partnerschaft-Konkurrenz zwischen Kirche (EPEG) und Staat.</p> <p>Partnerschaft mit der «Eglise Protestante Evangélique de Guinée»: schwach auf nationaler Ebene: EPEG versteht unter „Partnerschaft“ vor allem finanzielle Unterstützung (allg. Problem der Kirchen in Afrika). Für MPA besteht Partnerschaft aus gemeinsamer Vision, Gegenseitigkeit und transparenter Kommunikation.</p> <p>Frauenrechte ein hartes (soziales) Pflaster (Mädchenbeschneidung, Arbeit mit Kindern und Ehearbeit für die EPEG keine prioritären Arbeiten, hingegen für die MPA sehr wichtig).</p> <p>⇒ Menschenrechte und -würde!</p>
---	---	---

BEREICH	CHANCEN / POTENTIELS	RISIKEN / OBSTACLES
Religion	Ethische Grundprinzipien: - «amour impartial pour le prochain». - «vivre ensemble» («cousins ⁶³ ») - «Brückenbauer». - Wertewandel / aufgebaute Respekt. - Aufnahmebereitschaft der Muslime (v.a. Fouta Djallon). - Gemeinsamkeiten in religiösen Grundtexten.	Unterschiedliche Akzeptanz (z.B. Bedrohung konvertierter Moslems, aber nicht vice versa). Kommunikationsproblem: einzelne («islamistisch-indoktriniert») Muslime glauben, dass MPA-Dienstleistungen nur für Christen seien (polit-religiöse Propaganda z.B. in Moschee). Rivalität unter gewissen christlichen Denominationen. «Evangile de la Prospérité» basiert auf materieller Bereicherung (noch schwach).
Fragilität	Laizistische Staatsordnung eingehalten. Öffentliches Bekenntnis des Staatspräsidenten. Synkretistischer «Islam populaire» respektiert Christentum.	Bis jetzt geringe Existenz islamischer fundamentalistischer Schulen, die v.a. in Zentren aktiv sind (radikalisierte Zellen); steigende finanzielle und bauliche Präsenz aus arabischem Raum; zunehmende Ganzverschleierung der Frau (verschwindend kleine Minderheit). Kleine Schikanen gegen christliche Minderheit wachsen (Wohnungssuche, Bekleidung, Gebet, Kirchenbau etc.). Aufkommen von Befürchtungen (Mali, Nigeria, Burkina Faso etc.), zumal, gemäss christlicher und animistischer Minderheit (v.a. in der Waldregion), der Staat zu wenig unternehme. Angst vor repressiver muslimischer Machtübernahme (Wahhabiten, die Fetische ablehnen). Defensivhaltung der christlichen Minderheit -> Überreaktionen möglich. Gefahr gegenseitiger Aufstachelung muslimischer und christlicher Fundamentalisten. Wenn sich die sozioökonomische Entwicklung verschlechtert, vertiefen sich die polit-religiöse Radikalisierung und ebenso die Migration durch die Sahara Richtung Europa («aventuriers») ⁶⁴ . Politische Parteien gemäss ethnischen Kriterien organisiert (ohne sozioökonomische Strategien).
Veränderungen dank Partnerschaften mit Staat und Kirche (Anerkennung MPA)	Klärung der langfristigen nationalen Partnerschaft EPEG Weiterführen / Umsetzen der Partnerschaftsabkommen mit Staat Investieren in Dialog mit EPEG auf <i>nationaler</i> Ebene Beharren auf Menschen- und Bürgerrechten (Menschenwürde, inkl. Stellung der Frau)	Soziale Inertie (insbesondere Stellung der Frau, Mädchenbeschneidung, Frühheirat von Mädchen). Traditionelle Empfängerhaltung und Abhängigkeit der EPEG (statt gemeinsame Visionen, Gegenseitigkeit, transparente Kommunikation). Schwierigkeiten bzgl. gemeinsamer Vision zwischen SAM global und dem nationalen Vorstand der EPEG erschweren die Zusammenarbeit auf <i>nationaler</i> Ebene.

⁶³ Aufgrund der gemeinsamen Abstammung von Abraham nennen sich Christen und Muslime gegenseitig auch «cousins».

⁶⁴ NB: Die wirtschaftlich-gesellschaftliche Krise ist nur *ein* Hauptgrund zur Migration, welche zuerst meist rural – urban (v.a. Conakry) stattfindet. Ebenso massgeblich ist die soziokulturelle, innovationshindernde Enge (z.B. wer wirtschaftlich erfolgreich ist - in Guinea oder im Ausland -, sieht sich häufig verpflichtet, seine Erfolge mit der Familie oder dem Clan zu teilen, was zu Parasitismus führen kann). Zudem wird argumentiert, dass nur jene, welche über genügend Ressourcen verfügen, migrieren können.

3.1.3. Bilanz

Aufbauend auf ihr christliches Bekenntnis und Engagement⁶⁵ führen die Fachleute von SAM global im fragilen Kontext von Guinea (vgl. auch «*obstacles*») basisnahe, professionelle, transparente und der Universalität verpflichtete Entwicklungsarbeit (Gesundheit, Berufs- und Basisbildung sowie Landwirtschaft) aus. Ein wichtiger sozialer Impact findet sich im respektgeprägten «*vivre ensemble*» (Religion wie ethnische Zugehörigkeit). Die beinahe 40-jährige Kontinuität in EZA und humanitärer Hilfe (inkl. i.A. gute Integration ihrer Fachleute in den guineischen Kontext) brachte SAM global / MPA das Vertrauen der Begünstigten und die Anerkennung als verlässlicher Partner von Staat (allgemeines Agreement und spezifische Partnerschaftsabkommen im Bereich Gesundheit, (duale) Berufsbildung, Grundschule) sowie der EPEG. Mit dieser besteht zurzeit eine Partnerschaftsdiskrepanz: finanzielle Unterstützung versus gemeinsame Vision, Gegenseitigkeit und transparente Kommunikation. Im Bereich der für SAM global wichtigen Frauenrechte (Mädchenbeschneidung, Arbeit mit Kindern und Ehearbeit) als Teil ihres Engagements für Menschenrechte und -würde sind dank grossem Engagement einzelner Einsatzleistender und lokaler Fachleute regional (Waldgebiet) Erfolge zu verzeichnen, obschon dies für die EPEG auf nationaler keine Priorität besitzt.

Die ethischen Grundprinzipien (so: «*amour impartial pour le prochain*» und respektvolles «*vivre ensemble*»), bei welchen sich SAM global auf Christentum und Bibel bezieht, sind, neben der fachlichen und sozialen Professionalität der Fachleute, ein glaubwürdiges Potenzial in Veränderungsprozessen in der guineischen Gesellschaft. Wertbezogene Zwiste sind – nach der Überwindung der Vorurteile im muslimischen (ca. 98%) Norden – die Ausnahme. Basis dazu ist die Einhaltung der laizistischen Staatsordnung, ebenso der allgemeine Respekt des afrikanisch-synkretistischen «*Islam populaire*» gegenüber dem Christentum. Demgegenüber zeichnen sich, noch schwach und fernab, beunruhigende Tendenzen ab, wie wachsende kleine Schikanen gegen die christliche Minderheit, radikalisierte islamistische Zellen, prestigeträchtiger Moscheebau mit Finanzmitteln aus der arabischen Halbinsel oder eine kleine Minderheit von ganz verschleierte Guineerinnen. Nebst dem schwierigen sozioökonomischen und kulturellen guineischen Umfeld ist die Suche nach geeigneten Schweizer Fachleuten (berufliches und soziales sowie religiöses Profil) die grösste Herausforderung ihrer EZA, welche in Guinea einen gewissen Vorzeigecharakter aufweist.

Fazit: SAM global wirkt gesellschaftlich integrierend und verfügt somit über ein «*bridging social capital*»⁶⁶.

3.2. Bedeutung von SAM global-/MPA-Fachleute als entwicklungsrelevante Berater und Multiplikatoren

Die beiden Schlüsselfragen lauten:

- 1) Braucht es in Guinea noch den Einsatz von Fachpersonal (PEZA) oder reicht reine Projektfinanzierung aus?
- 2) Welches sind Vor- und Nachteile der von SAM global praktizierten Kombination Fachpersonal und Projektfinanzierung?

3.2.1. Aussagen guineischer Gesprächspartner

Zitate FÜR weitere Facheinsätze:

- *Geld versiegt, Wissen bleibt* («*Geld denkt nicht nach*“ / *l'argent ne réfléchit pas*»).
- *Wir haben viele «Fische» erhalten, lehrt uns endlich fischen!*

⁶⁵ «ganzheitliche Versöhnung und Heilung für alle Menschen und somit ein umfassender Friede»: IP 2017-20, S. 10.

⁶⁶ Vgl. Holenstein, Anne-Marie (2005). Rolle und Bedeutung von Religion und Spiritualität in der Entwicklungszusammenarbeit – Ein Reflexions- und Arbeitspapier. Bern. DEZA. (Seite 30): https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/india/en/resource_de_24892.pdf

- *Was wir brauchen sind Fachleute, Spezialisten in Handwerk, Gesundheit (positives Beispiel war der Intensivkurs mit Ultraschallspezialist für private und öffentliche Kliniken) und Bildung.*
- *Bessere Bildungsinstitute von Kindergarten bis Universität würden dem «brain drain» entgegenwirken. Die Reichen studieren im Ausland und bleiben gleich dort. Minister sind unterqualifiziert (verteilen Geld fürs Opfern anstatt für den Kampf gegen Hunger).*
- *Wenn der Weisse kommt, fließt auch Geld.*
- *Wir brauchen Weiterbildung in Verwaltung («gestion»). Wenn wir gute einheimische Verantwortungsträger haben, dann könnt ihr gehen. Ausbilden und Autonomie geben («autonomiser»).*
- *Im «Global Village» tauscht man neuste Technologien und Spezialisten aus. Aber uns scheint man die Industrialisierung / Mechanisierung nicht zuzutrauen. Wir brauchen Maschinen und Knowhow zugleich (im Agrobereich).*
- *Werte kann man nicht kaufen! Dank MPA leben wir friedlich mit unsren «Cousins»⁶⁷ zusammen.*

Zitat FÜR Projektfinanzierung:

- *Wir haben einige Spezialisten. Sie finden/erhalten keine Mittel, um ihre Kompetenzen umzusetzen, z.B.: Wasserbau- und Elektroingenieure könnten Wasserkraftwerke bauen. Der Staat investiert nicht.*

3.2.2. Bilanz

Grundsätzlich wurde in allen Workshops wie auch in den Interviews nachdrücklich nach weiteren und zahlreichen Facheinsätzen verlangt. Insbesondere Grundbildung (Lehrkräftebildung) und Berufsbildung (Lehrmeisterbildung) wurden nachgefragt. Im Bereich der Theologie kann der Bedarf durch lokale Fachleute abgedeckt werden. In Spezialgebieten der Medizin und der Landwirtschaft sind die GuineerInnen weiterhin auf externe Fachleute angewiesen. An den von SAM global entsandten Fachpersonen wird vor allem geschätzt, dass sie sowohl über tiefes theoretisches Wissen verfügen als auch, dieses fachmännisch und angepasst in der Praxis umzusetzen verstehen.

Brain-Drain ist eine folgereiche Problematik: Das Bildungsniveau in Guinea ist bekanntlich sehr tief, auch auf universitärem Niveau. Daher studiert, wer es sich leisten kann, im Ausland. Die am besten ausgebildeten GuineerInnen bleiben entsprechend häufig im Ausland hängen. Eine schwache Trendwende scheint sich zwar abzuzeichnen. Trotzdem müssen, gemäss der Aussage des stellvertretenden Kirchenpräsidenten, mangels Alternativen noch immer hohe politische Ämter (Ministerposten) mit schlecht qualifiziertem Personal besetzt werden. Dies bewies beispielsweise kürzlich der Premierminister, der in seiner Heimatprovinz Millionen von Francs verteilen liess, mit der Aufforderung Opfer darzubringen, als gleichzeitig im Land eine schwere Hungersnot herrschte.

Leider zeigte von den zahlreichen Mechanisierungsprojekten der vergangenen Jahrzehnte kaum eines eine nachhaltige Wirkung. Hunderte Traktoren stehen still. Daher plädiert auch SAM global für den Ansatz einer angepassten Technologie («*technologie appropriée*»). Die Technologie wird also dem Wissensstand der Anwender, aber auch der geographischen und wirtschaftlichen Lage angepasst. Sprich: Wenn Ersatzteile nicht auf dem lokalen Markt erhältlich sind oder wenn der Unterhalt eines Gerätes die finanziellen Möglichkeiten übersteigt, dann ist eine «EZA-Investition» nicht angepasst. Die technologische Entwicklung braucht Zeit. Sie kann aber mit Knowhow-Transfer durch Facheinsätze beschleunigt werden.

Eine weitere von den GuineerInnen häufig zitierte Problematik ist die Erfüllung von Verwaltungs- und Leitungsaufgaben: Die Geradlinigkeit («*rigueur*») der westlichen NGO und deren Mitarbeitenden ist den meisten afrikanischen Kulturen fremd. Gerade diese Eigenschaft ist Voraussetzung, um ein Projekt nachhaltig weiter zu führen.

⁶⁷ Christen und Muslime stammen von Abraham und seinen Söhnen ab. Christen sind Kinder Isaaks, Moslems sind Kinder von dessen Halbbruder Isamél. Daher nennen sie sich «*Cousins*».

Werte wie Toleranz und gegenseitiger Respekt scheinen im Umfeld von ActionVIVRE gut aufgenommen und umgesetzt zu sein («*bonne cohabitation entre chrétiens et musulmans*»). Um die tief verwurzelte Vetternwirtschaft (und Korruption) jedoch durch Geradlinigkeit und Unbestechlichkeit abzulösen, braucht es Zeit (Generationen?) und somit für konsequente und gradlinige Entscheide weiterhin eine externe Person, die bereit ist, dafür ihren Ruf (wir arbeiten in einer Scham-/Ehre-Kultur) aufs Spiel zu setzen. Ein Beispiel ist die ActionVIVRE-Schule in Fouta Djallon, wo SAM global-Einsatzleistende weiterhin in der Direktion «präsent» sein müssen, damit die Klassengrößen nicht überborden, die Finanzen gemäss Budget verwendet oder Arbeitszeiten eingehalten werden.

Für die guineischen Gesprächspartner sichern Personaleinsätze ebenfalls die Verbindung zu den Geldgebern im Norden. Die Einsatzleistenden sind wichtige Brückenbauer, welche dank guten Sprachkenntnissen und modernen Kommunikationstechnologien eine reibungslose Kommunikation zwischen PO in Guinea und NGO-Basis bzw. -Donatoren im Norden sicherstellen. Auch scheinen NGO schneller und flexibler auf neue Bedürfnisse einzugehen und Strategiewechsel umzusetzen, wenn ihre Einsatzleistenden vor Ort den Bedarf bestätigt. Eine Fachperson im Einsatzland steht häufig für Qualität, Effizienz und Effektivität, was bei Finanzpartnern die Vertrauenswürdigkeit steigert und das Fundraising erleichtert.

Einzig in einem Workshop bemerkte ein von SAM global ausgebildeter Berufsschullehrer, dass es in Guinea sehr wohl gut ausgebildete Fachleute gäbe, diese aber ihre Fähigkeiten mangels Investitionskapital seitens des Staates und der Wirtschaft nicht unter Beweis stellen könnten. Aus seiner Sicht würde auch eine reine Projektfinanzierung in Guinea Sinn machen.

3.3. Nationalisierung als zentrale Herausforderung: erfolgsversprechendes Vorgehen von SAM global/MPA

Die Projekte ProESPOIR und ProAGRO sowie die Augenklinik Bartimée und die ActionVIVRE-Schule stehen am Ende ihrer Nationalisierungsphase. Die beiden Schlüsselfragen lauten:

- 1) Welches sind / waren die Schlüsselfaktoren, um diese Nationalisierung zu vollziehen?
- 2) Welche Überlegungen bezüglich der Wirkung / Veränderungen sind / waren dabei wichtig?

3.3.1. Aussagen guineischer und Schweizer Gesprächspartner⁶⁸

a) Nationalisierung Gesundheitsarbeit Macenta

- *Das CHRS Macenta ist bestens in das staatliche Gesundheitssystem integriert.*
- *Das CHRS Macenta kann gut von lokalem Personal geführt werden, die Koordination muss jedoch weiterhin von MPA begleitet werden. Das Gesundheitsministerium insistiert, dass die MPA weiterhin den Vorsitz im Administrativrat einnimmt.*
- *Die MPA hat im Personal ein gewisses Selbstvertrauen aufgebaut („a influencé un certain état d’esprit“).*
- *Das Bildungsniveau des Personals wurde stark gesteigert.*
- *Das CHRS verfügt über eine gesunde, starke Struktur.*

b) Nationalisierung ActionVIVRE-Schule Fouta Djallon

- *Die ActionVIVRE-Schule ist eine beispielhafte Schule.*
- *Sie wird vom Staat anerkannt, welcher der Schule günstig gestimmt ist.*

⁶⁸ Zitatensammlung lokaler und Schweizer Mitarbeitender sowie regionaler Autoritäten

- *Sie respektiert nationalen Kalender und Programm und unterrichtet gemäss nationalem Bildungsplan, weist jedoch höherer Qualität als staatliche Schulen auf. An der Schule regiert hohe Disziplin.*
- *Gute Zusammenarbeit zwischen moslemischen und christlichen Lehrkräften.*
- *Administration und Buchhaltung können gut von lokalen MA erledigt werden.*
- *Lehrkräfte und Verwaltung haben gutes Niveau.*
- *Schüler erzielen gute Resultate, dies führt zu gutem Ruf der Schule.*
- *Schule ist finanziell unabhängig.*

c) Nationalisierung Berufsbildung Kissidougou und Fouta Djallon

- *An Ausbildungszentren wird Theorie und Praxis unterrichtet.*
- *Externe Fachkräfte sind weiterhin als Ausbilder nicht wegzudenken.*
- *Fachkräfte und Bildungsinstitute bei Behörden und in Bevölkerung sehr angesehen.*

d) Nationalisierung Pro AGRO Kissidougou

- *Personal ist sehr gut geschult, praktisch und theoretisch, auch in Verwaltung und Projektleitung.*
- *OGDC ist gut aufgestellt und ist von Staat und Gesellschaft anerkannt.*
- *OGDC verfügt über weitere starke Partner (Brot für die Welt hat den Leiter für einen Kurs in Buchhaltung für eine Woche in den Tschad eingeladen).*
- *OGDC bleibt weiterhin finanziell von MPA bzw. anderen Partnern abhängig.*
- *Für die Mechanisierung der Landwirtschaft ist Guinea auf Fachkräfte von aussen angewiesen.*

e) Nationalisierung Augenklinik Conakry

- *Der Chefarzt ist vom Staat gut ausgebildet, jedoch ist keine staatliche Infrastruktur vorhanden.*
- *Teure Instrumente und Geräte können nicht selbstfinanziert werden. Dazu ist Zentrum auf Unterstützung von aussen angewiesen.*
- *Solange europäisches Fachpersonal gratis arbeitete und behandelte, konnten «humanitäre» Tarife gestattet werden. Als dieses weg war, mussten Tarife erhöht werden. Zudem schmälert die Absenz von Weissen den Ruf der Klinik.*
- *Dank Spezialausbildung und Spezialgeräten können in der Klinik teure Eingriffe angeboten werden, womit andere Bereiche quersubventioniert werden können.*

f) Schulkomplex Emmaus Enta (Grundschule, Collège und Lehrerseminar Conakry, Schule Gaoula)

- *Besitzverhältnisse, insbesondere der Grundstücke, müssen frühzeitig geklärt beziehungsweise den POs klar kommuniziert werden.*
- *Schulen hängen stark von der Person des Direktors in Conakry ab.*

3.3.2. Bilanz

Darstellung 35: SEPO: Bilanz der Nationalisierung im guineischen Entwicklungskontext

Aktivitäten / Zuständen	CHRS Macenta (ProESPOIR)	Augenklinik (Bartimée, Conakry)	OGDC Kissidougou (ProAGRO)	Grundschule Fouta Djallon (ActionVIVRE)	Berufsbildung (ProTIM 2-2-2 / ActionVIVRE)
Personal	Durch Projekt aus- und weitergebildet (lokal und in externen Bildungsstätten). ⇒ Sehr gutes Niveau.	Durch Projekt aus- und weitergebildet (lokal und in externen Bildungsstätten), medizinischer Leiter vom Staat im Ausland ausgebildet. ⇒ Sehr gutes Niveau.	Durch Projekt lokal aus- und weitergebildetes Personal. ⇒ Ausreichendes Niveau.	Staatlich ausgebildete Lehrkräfte, Direktor und Administrator von Projekt weitergebildet. ⇒ Ausreichendes Niveau.	Einzelne Fachlehrer von Projekten ausgebildet. Kissidougou: ⇒ ausreichendes Niveau bei Automechaniker, nicht aber bei Landmaschinenmechaniker. Fouta Djallon ⇒ Ungenügendes Niveau.
Staatliche Anerkennungen	« Protocole d'accord » zwischen MPA und Gesundheitsministerium.	Läuft unter DNO-MEG (Gesundheitsorganisation der EPEG, die mit Staat ein Abkommen hat).		Integration in staatliches Curriculum.	„Convention de partenariat“ zwischen MPA und Berufsbildungsministerium.
Anerkennung in der Bevölkerung	Hohe Bekanntheit über Landesgrenzen hinaus.	Hohe Bekanntheit über Landesgrenzen hinaus.	Gutes Ansehen in der gesamten Waldregion.	Lokal sehr gutes Ansehen.	Lokal sehr gutes Ansehen.
Finanzen	Betriebskosten in 3-5 Jahren selbsttragend. Für grössere Investitionen noch länger abhängig.	Betriebskosten selbsttragend. Investitionen noch länger abhängig, da spezifische Geräte kostspielig.	Finanziell weiterhin abhängig. Sensibilisierungsarbeit schwer kostendeckend möglich.	Selbsttragend. Keine <u>grösseren</u> Investitionen vorgesehen ⁶⁹ .	Finanziell weiterhin abhängig.
Ausländische Fachkräfte	Bis 2020, dann nur noch im Administrativrat vertreten.	Nur noch punktuell strategische Begleitung.	Nur noch punktuell strategische Begleitung.	Eine Fachkraft als Coach der Schulleitung.	Mehrere Ausbilder für Lehrlinge und künftige Lehrmeister.
Werte	Gleichbehandlung aller Patienten wird positiv wahrgenommen (Kinder werden ernstgenommen!).	Zahlbare Tarife, Vergünstigungen für Sozialfälle, qualitativ hochstehende Behandlung).	Persönliche Begleitung lokaler „Groupements“. Testfelder geben Gewissheit. Getreidebanken stärken Zusammenhalt.	Muslimische und christliches Lehrpersonal arbeitet in Einklang und Respekt. Dies überträgt sich auch auf die SchülerInnen und Gesellschaft.	Lehrmeister machen sich Hände schmutzig: „Wer es weiterbringen will, muss anpacken.“ Gegenseitiger Respekt wird gelebt.

⁶⁹ Für 2019 ist der Bau eines Computerraumes geplant, da dies ein immer wieder genanntes Bedürfnis ist.

3.3.3. *Lessons learnt*

Für SAM global sind folgende sechs Parameter für eine erfolgreiche Nationalisierung massgeblich:

a) **Kompetenzen**

Der bedeutendste Faktor bei der Nationalisierung ist die Kompetenz der lokalen Fachkräfte. Im Bereich der Spitalverwaltung wie auch im medizinischen Bereich hat die MPA mehrere Fachleute an westafrikanischen Universitäten ausbilden lassen. Im Agro- sowie in Grund- und Berufsschulbereich wurden Fachleute im Rahmen der Projekte durch die Einsatzleistenden aus- bzw. weitergebildet. Nur im relativ jungen Gebiet der Berufsbildung sind noch zu wenige Kompetenzen vorhanden, um an eine Nationalisierung zu denken.

b) **Anerkennung und Strukturen**

Die lokale Vernetzung und eine starke Akzeptanz in der Bevölkerung sowie die staatliche Anerkennung (Integration in staatliche Systeme) sind weitere Voraussetzungen, welche die Nationalisierung begünstigen; ebenso die klar verständlichen und offen kommunizierten, schlanken Strukturen der Projekte (im Gegensatz zu den staatlichen Institutionen).

c) **Partnerorganisationen**

Dank der staatlichen Anerkennung und offizielle Zollbefreiung hat sich die MPA als guineische NGO relativ eigenständig entwickelt. Die Abhängigkeit von der EPEG als Hauptpartner ist daher begrenzt. Im Bereich der Gesundheits-, Agro- und Bildungsarbeit ist die Partnerschaft zu staatlichen (präfektoriale Direktionen) und privaten (OGDC) POs wesentlich gewichtiger. Die EPEG ist hingegen tragender Partner im Bereich Gemeindebau und theologische Ausbildung. Die Bereiche «Ehe und Familie» und «Beschneidung von Mädchen» laufen ebenfalls unter dem Namen der EPEG, hängen jedoch sehr von den entsprechenden regionalen Mitarbeitenden ab. In der Jugendarbeit («*Flambeaux*») wird versucht, überkonfessionell (mit mehreren Kirchenverbänden) zu arbeiten.

d) **Finanzen**

Die finanzielle Unabhängigkeit zu erlangen, ist eine Herausforderung. Wo entsandte westliche Einsatzkräfte «kostenlos» Leistungen erbracht haben, sei dies im Gesundheits- oder Bildungswesen, müssen nach der Nationalisierung plötzlich Löhne erwirtschaftet und ausbezahlt werden. Nebst dem Verlust des «Weissen-Bonus», der als Qualitätsgarant diente, müssen dieselben Leistungen plötzlich zu höheren Preisen verkauft werden.

e) **Begleitung**

Bei der Nationalisierung ist es wichtig, dass das entsandte Fachpersonal sich nicht schlagartig zurückzieht. Dies muss sukzessiv geschehen, z.B.:

- Augenklinik Bartimée Conakry: nur noch punktuelle strategische Beratungen;
- CHRS Macenta: künftig nur noch Sitz im Administrativrat;
- ActionVIVRE-Schule Fouta Djallon: Coaching der Direktion/Administration.

Dieser „Rückzug“ aus den Projekten braucht Geduld. Es wäre nachhaltigkeitschädigend, ein erfolgreiches Projekt mit zu brüskem Rückzug des Fachpersonals zu gefährden. SAM global verfügt über die nötige Langzeitvision und den nötigen „langen Atem“. Dies zeigt sich beispielsweise an den Follow-up-Kurzzeit-Einsätzen von Daniel Berger im ProAGRO oder von Dr. Claire-Lise Wiher in der Augenklinik Bartimée.

f) **Werte**

Die MPA vermittelt christliche Werte: Gleichbehandlung, Nächstenliebe, Ehrlichkeit (Unbestechlichkeit), Transparenz und gegenseitiger Respekt schaffen bei Behörden wie auch bei der Bevölkerung Vertrauen. Dies ist eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung und somit für eine erfolgreiche Nationalisierung.

4. Anwendung der für Guinea adaptierten “Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development” (developed by UNV)

4.1. Anwendung in Guinea: Befund der Moderatoren und Feedback der Teilnehmenden

4.1.1. Bilanz

Der Zeithorizont der Analyse betrifft die Anwesenheit von SAM global in Guinea ab Anfang der 1980er Jahre, d.h. im Sektor Gesundheit über 30 Jahre, in den anderen Sektoren seit etwa zehn Jahren.

Darstellung 36: SEPO: Anwendung der partizipativ-qualitativen Methode⁷⁰

Stärken / Succès	Schwächen / Echecs
Konzept	
<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug aller Stakeholder ⇒ Stärkung Partnerschaften • Breites Verständnis bei SAM global N und S • Anpassung der Niveaus wegen Machtgefälle: <ol style="list-style-type: none"> a) (End-)Begünstigte/lokale Mitarbeitende b) Leitung PO und SAM global-Fachleute c) regionale Autoritäten • Strukturierte Workshops mit stringenter Moderation durch Verantwortliche der Analyse • Wichtigkeit des Direktkontakts mit Begünstigten (Wirkungskreis 1 und 2), Behörden und lokaler Gesellschaft für Verantwortliche der Analyse • Story Telling als Eisbrecher mit meist relevanten Inputs • Vereinfachung des Story Telling: Berücksichtigung aller Geschichten, keine Ermittlung von „wichtigsten“ Geschichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Erklärungsaufwand für Verständnis von „Impact“ für GuineerInnen • Perspektive der guineischen PO: allenfalls werden Entwicklungserwartungen geweckt (z.T. kaum realistische und punktuelle Wunschlisten)
Logistik	
<ul style="list-style-type: none"> • Französisch als allgemeine Sprache (nur in einem Workshop Übersetzung notwendig) • Gute Vorbereitung bei SAM global N und S • Schlüsselpersonen zur Kontaktaufnahme (z.B. Behörden) und Motivierung zu Teilnahme an Workshops • Durchführung der Workshops in Guinea: adäquate Infrastruktur und Beherbergung • Gute «Chemie» der beiden Verantwortlichen der Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Zeitaufwand: Vorbereitung in der Schweiz für Verantwortliche der Analyse, Vorbereitung für Fachleute vor Ort, lange Arbeitstage für Verantwortliche der Analyse, Gesamtauswertung in der Schweiz durch Verantwortliche der Analyse, aufwändige Logistik • Unterschiedliche Verfügbarkeit (und Interesse) der lokalen und regionalen Autoritäten
EZA	
<ul style="list-style-type: none"> • Ansehen der MPA und Wertschätzung gegenüber den Schweizer Fachleuten bedeuten gemeinsame Wertebasis für gemeinsame Analyse • Bereitschaft aller Beteiligten: Gruppendynamik und gegenseitiger Respekt • Offenheit, konstruktive Kritik möglich auch gegenüber GuineerInnen • Zusammenarbeit verschiedener ethnischer und religiöser Gruppen • Gegenseitiger Lerneffekt • Aufzeigen von geplanten und <i>ungeplanten</i> Veränderung (im Gegensatz zu Logframe-Planungsrigorismus) • Analyse belegt Potential von FBO 	

⁷⁰ Gemäss Feedback der Workshop-Teilnehmenden und Einschätzung der Autoren/Moderatoren.

Chancen / Potentialités	Risiken / Obstacles
Konzept	
<ul style="list-style-type: none"> • Komplementarität partizipativ-qualitativer und quantitativer Methode (ARI): qualitatives Vorgehen aussagekräftiger • Verbesserung bei Erstellung, Diskussion, Umsetzung und Auswertung eines Institutionsprogramms • Erstmalige Durchführung (quasi als base line) ermöglicht vergleichendes Follow-up der Veränderungen • Verwendung in Kommunikationsarbeit Nord • Anwendung für Unité-Mitglieder: <ol style="list-style-type: none"> a) multi use b) multi level c) Flexibilität (Anpassungsfähigkeit an spezifische Kontexte, Möglichkeit von Vereinfachungen) 	
Logistik	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse einmal pro Programmphase (Gesamtevaluation alle 4 – 6 Jahre) • Workshop-Durchführung in partner- und intrainstitutionelle Anlässe integrieren • Modellvorlage für Wiederholungen (vereinfachte Vorbereitung, Durchführung und Auswertung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Länderspezifische Situation von Guinea: sozioökonomische Lage, Sprachenvielfalt, Geografie (Distanzen, Logistik) • Zeitaufwand hoch
EZA	
<ul style="list-style-type: none"> • Dialogförderung zwischen MPA und ihren guineischen PO • Schwerpunkt „Veränderung“, nicht Programmumsetzung • SDG-Bezug (insb. 4.7⁷¹) • Potential von FBO und deren langfristigen Partnerschaften 	

4.1.2. Massnahmen zur Vereinfachung

Im Hinblick auf eine Wirkungsanalyse für Partner und Projekte von SAM global insbesondere in den anderen Sahelländern stehen für die Autoren folgende Überlegungen im Vordergrund:

- Im Falle des Länderprogramms Guinea ist, gemäss den Autoren, die «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» für die qualitative Wirkungsanalyse geeignet und führt zu klaren Resultaten.
- Das *Story Telling* (Feedback) der (End-)Begünstigten und die Interviews mit regionalen Autoritäten liefern nützliche Gegenüberstellungen zu den Einschätzungen der direkt in die Programmarbeit involvierten guineischen und Schweizer Mitarbeitenden.
- Aufgrund des relativ grossen Aufwandes in der Vorbereitung, der Umsetzung sowie in der Auswertung ist eine Follow-up-Analyse erst für die nächste Programmphase (alle 4 – 6 Jahre) sinnvoll.
- Es besteht ein methodisches Grundgerüst, das in anderen Programmländern von SAM global oder zum Follow-up der vorliegenden Analyse weiter anwendbar ist.

Folgende Massnahmen zur Aufwandreduktion sind zu erörtern:

- Gegebenenfalls kann der Umfang der Analyse sektoriell und/oder geografisch eingegrenzt werden.
- Um die Bedeutung der einzelnen Outputs/Outcomes (auf allen drei Niveaus) zu ermitteln, kann ein vereinfachtes Punktesystem (1-4) angewendet werden.
- Um den Lerneffekt (Niveau 1 und 2) noch zu vergrössern, soll mehr Gewicht (d.h. mehr Zeit einrechnen) auf negativen Outcomes bzw. nicht erreichte Ziele gelegt werden.

⁷¹ Bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung.

- Bei den regionalen *SEPO*-Analysen zur Programmumsetzung ist vermehrt Gewicht auf die Verstärkungs- und Überwindungsstrategien, d.h. auf Massnahmen zur Verstärkung von positiven bzw. zur Überwindung von negativen Aspekten, zu legen.

4.2. Anwendung in der Schweiz: *Lessons learnt* der Teilnehmenden zur Methodik

- Anwendbarkeit einer partizipativen und qualitativen Methodik.
- Weiterführung des Dialogs im Norden auf Grundlage von vorherigen Gruppenarbeiten im Süden (Niveau 1 und 2)
- Standortbestimmung und zugleich Messung anhand Zielsetzung (welche Zielerreichung?).
- Grenzen (an)erkennen (Risiken der EZA).
- Offener Dialog bedeutet Ansporn zu «eigenem Weiterdenken» (Weiterentwicklung des IP).
- Aussenblick verhilft zu Objektivierung:
 - ⇒ Distanz von Alltagstätigkeiten gewinnen (Programmleiter in Guinea),
 - ⇒ Betrachtungsweise mit mehr Relevanz.
- «Stur», aber konsequent: bringt aussagekräftige Resultate.
- Vereinfachung möglich durch Herunterbrechen auf Situationen, wo weniger Ressourcen vorhanden sind.

4.3. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Gemäss den Autoren ist die «Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development» für die qualitative Wirkungsanalyse flexibel anwendbar und führt zu klaren, weiterführenden Resultaten und gibt Erkenntnis über erzielte Veränderungen.

Aus Sicht von SAM global kann die Methode in anderen Länderprogrammen kontextangepasst angewendet werden.

In Ergänzung der *SEPO*-Analyse: Anwendung der partizipativ-qualitativen Methode (Darstellung 36) belegen die folgenden abschliessenden Bemerkungen obiges Fazit:

4.3.1. Konzept

- Die Anwendung führt zu klaren qualitativen Aussagen, die für Projektmanagement, Programmgestaltung wie auch Kommunikation nützlich sind (Relevanz des partizipativ-qualitativen Vorgehens).
- Die Methode beinhaltet zugleich Wirkungsmessung und Standortbestimmung.
- Die Methode zeigt geplante und ungeplante Veränderung.
- Die Resultate beeinflussen massgebend das nächste Institutionsprogramm. Dabei soll der Vergleich «Vorgaben aus IP versus erfasste Wirkung aus Analyse» zu einer Fokussierung auf kohärente Wirkungslinien Output ⇒ Outcome ⇒ Impact führen, aber nicht zu einer Erweiterung der Programmziele mit den zahlreichen ungeplanten Veränderungen.
- Die Resultate einer erstmaligen Analyse-Durchführung können als Base Line für eine folgende dienen.
- Der Einbezug aller Stakeholder ermöglicht eine bessere Gesamtsicht und stärkt die Partnerschaften⁷².

⁷² Die Analyse dient in diesem Sinne als Plattform zu Themen und Herausforderungen, die über die Erfassung von Veränderungen hinausgeht.

- Das *Story Telling* (Feedback der (End-)Begünstigten) und die Interviews mit regionalen Autoritäten (externe Kontrollgruppe) sind inhaltlich wie methodologisch zweckdienlicher Bestandteil einer partizipativ-qualitativen Methode – darauf darf nicht verzichtet werden.
- Gruppenarbeiten stimulieren Dialog und kritische Fragestellungen, somit auch eine Projektoptimierung.
- Auf Niveau 1 ist trotz der Konfusion der Workshop-Teilnehmenden bzgl. Output – Outcome – Impact letzterer methodisch beizubehalten, denn er ist schließlich die Legitimationsbasis der PEZA. Es ist hingegen Aufgabe der Moderation, die Wirkungsstatements der Teilnehmenden den drei *Logframe*-Kategorien zuzuordnen.
- Das Niveau 3 ist essenziell, denn es wird eine deutlich unterschiedliche Perspektive aufgezeigt. Zudem kann mit einem grossen Erfahrungsschatz gerechnet werden. Dabei ist der Workshop in der Schweiz, mit Guinea-Erfahrenen, nicht als Korrektiv aus der Nordperspektive, sondern als Ergänzung der Aussagen aus Niveau 1 und 2 zu betrachten («der Schweizer hat nicht das letzte Wort», sondern Niveau 1 und 2 sind die Grundlage aus der Südperspektive).
- Weder für die Endbegünstigten noch für die guineischen Programmpartner ist eine Wirkungsunterscheidung PEZA versus Programmfinanzierung möglich bzw. sinnvoll, mit Ausnahme, wenn spezifisch persönliche Beziehungen bestehen (z.B. bei direkten medizinischen oder sozialen Hilfeleistungen).
- Ein Aussenblick (in diesem Falle durch Unité) sinnvoll, aber nicht zwingend nötig: Die Methode ist auch als internes Instrument anwendbar, unter der Bedingung, dass die Interessen der Entwicklungsakteure entsprechend interpretiert und berücksichtigt werden (vgl. «*Spill-Over Bias*»⁷³ und «*Confirmation Bias*»⁷⁴).
- Im Sinne der Universität der (P)EZA untermauert dieses Vorgehen das Argument des Entwicklungspotenzials von FBO («*bridging social capital*»⁷⁵).
- Die unabdingliche Basis dieser Methode liegt im gegenseitigen Respekt und gemeinsamer Wertebasis (Partnerschaft⁷⁶). Nur dies ermöglicht eine Zusammenarbeit verschiedener ethnischer und religiöser Gruppen sowie einen gegenseitigen Lerneffekt. In diesem Sinne bedeutet diese Methode auch einen Beitrag zu SDG 4.7.
- Qualitative Wirkungserfassung der vorliegenden Analyse betrifft eine andere Ebene als die quantitative (z.B. die ARI von Unité): Beide sind komplementär und nicht gegeneinander auszuspielen. Als Vorschlag:
 - a) quantitative und qualitative Resultate als gegenseitige Ergänzungen (Bestätigung und/oder Relativierung) gegenüberstellen;
 - b) die qualitativen Resultate quantitativ zu unterlegen, was die qualitativen Inhalte und Resultate stärkt.

4.3.2. Logistik

Aufgrund des relativ grossen Aufwandes in der Vorbereitung, der Umsetzung sowie in der Auswertung⁷⁷ ist eine Durchführung periodisch, im Rahmen von Gesamt-Evaluationen (einmal pro zwei Programmphasen, d.h. ca. alle sechs Jahre) empfehlenswert. Folgende Faktoren erleichtern die Durchführung:

- Die Methode muss konsequent⁷⁸ umgesetzt werden, denn «Abkürzungen» führen unweigerlich zu Qualitätsverlust und geringerer Aussagefähigkeit.

⁷³ NADEL/ETHZ: Kurs Wirkungsanalyse: Wenn Kontrollgruppe einheitlich mit Zielgruppe ist, kann dies zu Unterschätzung der Wirkung führen, denn es können Hintergedanken und Eigenbedarf-Denken auftreten.

⁷⁴ NADEL/ETHZ: Kurs Wirkungsanalyse: Wenn Kontrollgruppe Interesse an positivem Resultat hat, kann dies zu Überschätzung der Wirkung führen (z.B. damit Projektfinanzen weiterhin fliessen).

⁷⁵ Vgl. Holenstein, Anne-Marie (2005). Rolle und Bedeutung von Religion und Spiritualität in der Entwicklungszusammenarbeit – Ein Reflexions- und Arbeitspapier. Bern. DEZA. (Seite 30): https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/india/en/resource_de_24892.pdf

⁷⁶ Vgl. Unité-Grundwerte zu Partnerschaft: http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Manuel/6_2_partnerschaft.pdf

⁷⁷ Der Aufwand für Datenanalyse und Auswertung mindestens gleich gross wie Vorbereitung und Datenerhebung (Workshops).

⁷⁸ «Stur» im positiven Sinne, wie dies eine ehemalige Schweizer Fachperson anmerkt.

- Eine gezielte und breite Auswahl der Workshop-Teilnehmenden und Interviewpartner (Notwendigkeit eines kritischen Blicks) verbessert die Aussagekraft und trägt maßgeblich zum Erfolg bei.
- Für die Durchführung sind Personen mit fundierten Methodenkenntnis zu beizuziehen.
- Im Falle einer Wiederholung wird der Aufwand geringer, da die Methode bereits klar definiert ist und der Schwerpunkt somit auf Wirkung / Veränderungen und *Lessons Learnt* gelegt werden kann.



Foto Andreas Zurbrugg: Mechanik-Lernende während Workshop in Kissidougou

5. Schlussfolgerungen

5.1. Zielerreichung

Die drei gesteckten Ziele (Kapitel 1.4.1) wurden erreicht:

Ziel 1

Mittels der auf dem UNV-Modell basierenden qualitativ-partizipativen Methode wurden in den Sektoren Gesundheit, Grundbildung, Berufsbildung und Landwirtschaft/Ökologie massgebliche (geplante und ungeplante) Veränderungen aufgezeigt, die durch die Facheinsätze und die Projektfinanzierung von SAM global in Guinea erzielt wurden.

Die Resultate der Analyse zeigen die Wirkungsrelevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig auf.

Ziel 2

Die Analyse führte zu einer wegweisenden Erfahrungsaufbereitung bei SAM global und zu exemplarischen Bestätigungen im Unité-Rahmen zu folgenden Themen:

- In der Arbeit in **fragilen Kontexten** sowie im Umgang mit **Religion und Entwicklungszusammenarbeit** erweist sich die FBO SAM global als **relevanter christlicher Entwicklungsakteur**.
- Die **Entsendung von Fachpersonen** ist weiterhin zweckmässig und wird von den guineischen Stakeholdern einstimmig als nötig erachtet («**Human / Social Capital**»), bei Bedarf kombiniert mit Projektfinanzierung. Im Sinne des *Capacity Development* ist der Einfluss von SAM global (bzw. von PEZA-Organisationen) auf die lokalen **Partnerorganisationen** bedeutsam und impliziert die Fortführung der Kombination von PEZA und Projektfinanzierung, denn *Capacity Development* und Infrastrukturunterstützung werden von allen Stakeholdern als notwendig erachtet. Dies kommt auch zur Geltung bei der:
- **Nationalisierung** von SAM-global-Programmen und -Projekten. Dabei sind folgende Kernfaktoren, verallgemeinerbar für PEZA-Organisationen, zentral:
 - lokale Kompetenzen;
 - staatliche und gesellschaftliche Anerkennung und effiziente Struktur der Projekte;
 - Ausgestaltung der Partnerschaft;
 - gemeinsamer Weg zur finanziellen Unabhängigkeit;
 - sukzessiver Rückzug unter beratender Begleitung;
 - gemeinsame Wertebasis.

Ziel 3

Die «*Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development*» ist für die qualitative Wirkungsanalyse flexibel anwendbar, wobei - ohne Einbussen der Aussagekraft - vom methodologischen, in sich stringente Ablauf nur beschränkt abgewichen werden kann. Diese Methode führt zu klaren, weiterführenden Resultaten bzgl. erzielter Veränderungen und kann von SAM global in anderen Länderprogrammen sowie von Unité und deren Verbandsmitgliedern kontextangepasst angewendet werden. Der Einbezug einer externen Sicht (in dieser Analyse durch Unité) ist zweckmässig.

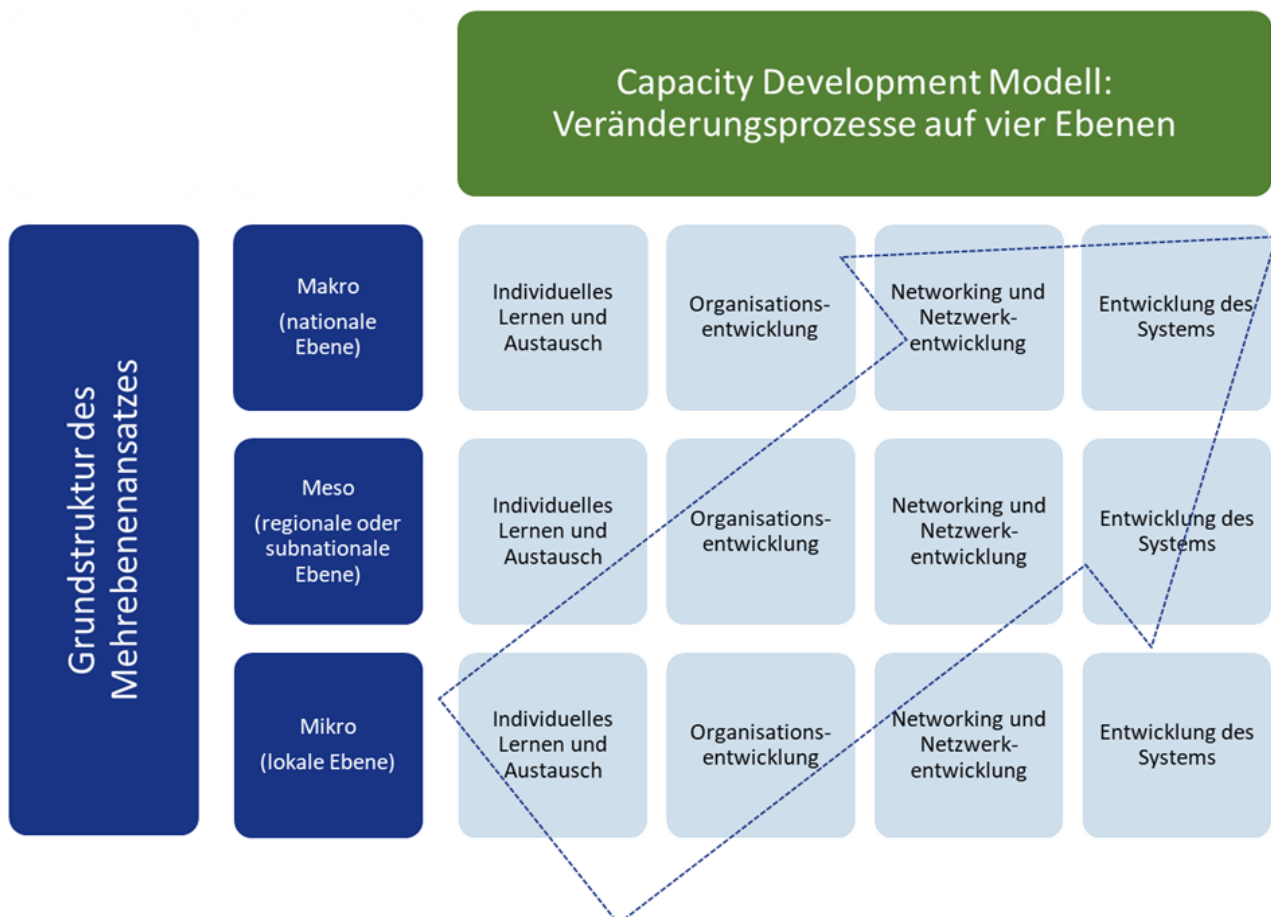
Der programmatische Ansatz und die methodischen Kompetenzen von SAM global wurden gestärkt. Dies ist ein bedeutender Input für die Programmarbeit der Phase 2021 – 2024. Allgemein stärkt die qualitativ-partizipative Vorgehensweise somit die Programmlogik von PEZA-Organisationen.

5.2. Exkurs zu Mehrebenenansatz⁷⁹ und Wirkungsmodell in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

«Der Mehrebenenansatz verbindet Interventionen auf unterschiedlichen Handlungsebenen, von der lokalen Ebene, über die regionale/subnationale Ebene bis hin zur (inter)nationalen Ebene (auch «Mikro-», «Meso-» und «Makro-» Ebenen genannt). Die Interventionen sollen aufeinander abgestimmt sein.» (DEval 2015⁸⁰). Durch die Verknüpfung dieser drei Ebenen wird eine Wirkungserhöhung erreicht.

In Kombination mit dem *Capacity Development Model* wendet SAM global (bzw. die MPA) diesen Entwicklungsansatz implizit in Guinea bereits an. Schwerpunktmässig auf der Mikro- und Mesebene tätig, ist die MPA, im Rahmen von nationalen Kooperationsverträgen im Gesundheits-, Berufs- und Grundbildungssektor auch auf der nationalen Makroebene (Systemebene) aktiv, so bei der Anerkennung und Implementierung der dualen Berufsbildung oder des CHRS als nationales medizinisches Referenzzentrum für Lepra, Tuberkulose und HIV/AIDS (MPA bleibt auch nach der Nationalisierung im nationalen «*Conseil de Gestion*»). Im Sektor Medizin bestehen Kontakte auch auf internationaler Ebene. Ähnlich ist auch die Zusammenarbeit mit der EPEG strukturiert. Im neuen IP besteht die Möglichkeit diesen vielversprechenden Ansatz, in Kombination mit dem *Capacity Development Model*, explizit zu implementieren, um das Veränderungspotenzial weiter zu verbessern:

Darstellung 37: Verknüpfung des Capacity Development Modells mit dem Mehrebenenansatz (ohne internationale Ebene)



«Der Pfeil verweist darauf, dass der Fokus von Einsätzen auf der Mikro-Ebene tendenziell auf dem individuellen Lernen und der Organisationsentwicklung, auf Makro-Ebene (Systemebene) tendenziell auf der Netzwerk- und Systementwicklung liegt. Der Fokus verschiebt sich erfahrungsgemäss von «unten links» nach «oben rechts». In der Zusammenlegung dieser beiden Modelle ist es jedoch nicht zweckmässig, die jeweilig anderen Felder einer Ebene nicht zu berücksichtigen, denn es muss auf Veränderungen in allen Feldern einer Ebene hingearbeitet werden.» (Christ 2018, 20)

⁷⁹ Vgl. Christ, Benedikt (2018): Der Mehrebenenansatz in der Schweizer PEZA – Eine Situationsanalyse. Schlussbericht, Bern: Unité.

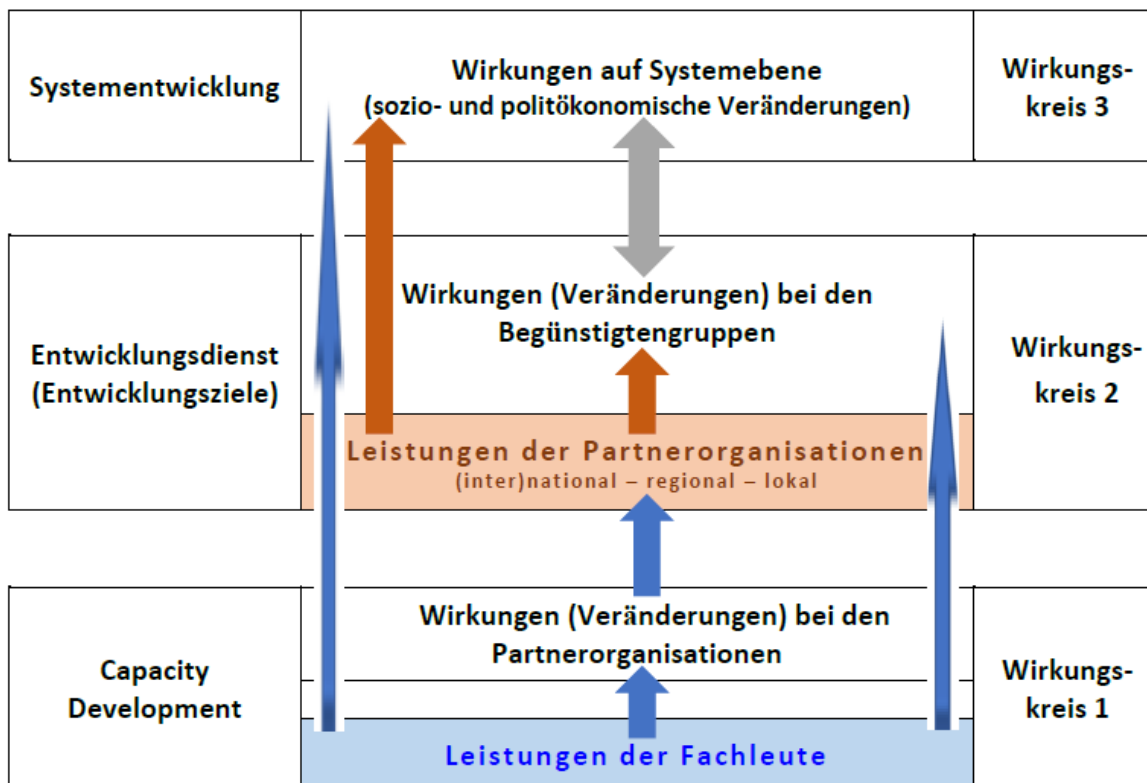
https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/unite_-_der_mehrebenenansatz_in_der_schweizer_pezadef.pdf

⁸⁰ Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) (2015): Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Helge Roxin, Thomas Schwedersky, Jan Tobias Polak, Kirsten Vorwerk und Felix Gaisbauer. Hg. v. Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval). Bonn.

https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf

Im Sinne des Mehrebenenansatzes kann das bisher praktizierte zweistufige Wirkungsmodell von Personaleinsätzen (*Capacity Development* mit Veränderungen auf der Partnerebene und Entwicklungsdienst mit Veränderungen bei der Begünstigtengruppe)⁸¹ um die Systemebene (sozio- und politökonomische Veränderungen) erweitert werden:

Darstellung 38: Erweitertes dreistufiges Wirkungsmodell von Personaleinsätzen (adaptiert für SAM global in Guinea)



(Quelle: M. Schreiber)

5.3. Inhaltliches und methodisches Fazit der Wirkungsanalyse in sieben Punkten

Darstellung 39: Inhaltliche und methodische Würdigung der Wirkungsanalyse (für SAM global und Unité)

☞ Inhaltlich

- ❶ SAM global / MPA hat in einem fragilen Kontext Veränderungen hervorgebracht (Outcomes und Impacts). Die Resultate der Analyse zeigen die Wirkungsrelevanz Personeller Entwicklungszusammenarbeit fallstudienmässig auf.
- ❷ Die Kombination «Personelle Entwicklungszusammenarbeit und Finanzierung» erzielt Wirkung auf Mikro-, Meso- und Makroebene (*Capacity Development*). Die explizite Implementierung des Mehrebenenansatzes ist eine potenzielle Massnahme, um Veränderungen zu aktivieren.
- ❸ SAM global / MPA als FBO ist in Guinea ein relevanter christlicher EZA-Akteur, der sich auch der Schwächen, Risiken und Fragilität seiner Entwicklungszusammenarbeit bewusst ist.
- ❹ Freikirchenbezug beruht auf Professionalität mit «*bridging social capital*»⁸², in diesem Sinne ein «Tatbeweis» gegenüber Unité, DEZA und den Steuerzahlern.

⁸¹ Vgl. Darstellung 3: Wirkungsmodell von Personaleinsätzen

⁸² Vgl. Holenstein, Anne-Marie (2005). Rolle und Bedeutung von Religion und Spiritualität in der Entwicklungszusammenarbeit – Ein Reflexions- und Arbeitspapier. Bern. DEZA. (Seite 30): https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/india/en/resource_de_24892.pdf

☞ Methodisch

- ⑤ In der Kommunikation soll die Wirkung von SAM global / MPA bzw. der Personellen Entwicklungszusammenarbeit veröffentlicht werden.
- ⑥ Qualitativ-partizipative Methode funktioniert: Insbesondere kommen auch Endbegünstigte zu Wort, und der partnerschaftliche Dialog wird vertieft. In komplementär-verstärkendem Sinn kann sie durch quantitative Indikatoren unterlegt werden.
- ⑦ Der Programmansatz von SAM global wird umgesetzt, so dass die Analyseresultate in die laufende Programmplanung bzw. ins neue Institutionsprogramm 2021-2024 einfließen werden. Die qualitativ-partizipative Methode stärkt somit die Programmlogik von Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.



Foto Andreas Zurbrugg: Hangar für Handwerker Ausbildung in Fouta Djallon – Verbindung von Praxis und Theorie

6. Anhänge

Anhang 1: Story telling seitens Begünstigter

Sektor (# Interviews)	Gesundheit	#	%	Berufsbildung	#	%	Grundbildung	#	%	Landwirtschaft	#	%	Andere	#	%
Macenta Gesundheit (9)	Konsultationen Behandlung Reintegration nach Lepra Sensibilisierung	1 5 2 1	11 56 22 11	Praktikum Ausbildung Stipendium	1 2 1	11 22 11							Arbeitsmöglichkeit Unterhalt Familie „vivre ensemble“ Kleingewerbe Glaube Sensibilisierung (Frauenrechte/HIV)	3 3 1 2 1 1	33 33 11 22 11 11
Kis-sidougou Berufsbildung (11)	Behandlung	4	36	Theol. Bildung Mechaniker / Handwerker Praxis Lehrmeisterausbildung Landw. Ausb.	2 6 3 1 1	18 55 27 9 9	Grundschule Informatik	1 2	9 18	Maschinen Getreidebanken	4 1	36 9	Materielle Unterstützung Unabhängigkeit/Unterhalt Familie Öko:Holzsparkocher/Solarenerg. Arbeitsmöglichkeit Kleingewerbe Glaube	4 4 2 1 2 2	36 36 18 9 18 18
Kis-sidougou Landwirtschaft (10)	Gesunde Ernährung	1	10	Landw. Praxis Landw. Ausbildung Ausb. landw. Berater	2 2 1	20 20 10				Groupements Ertragssteigerung Produktionssteigerung Neue Methoden/Produkte Getreidebanken Bessere Arbeitsbedingungen NGO etabliert	4 8 1 7 1 3 1	40 80 10 70 30 10 10	Innovationen Frauenrechte Unabhängigkeit/Unterhalt Familie Selbstwert Bessere Lebensbedingungen Arbeitsmöglichkeit	1 3 2 1 2 1	10 30 20 10 20 10
Fouta Djallon-Grundschule (7)	Präsenz während Ebola Behandlung	1 1	14 14	Lehrerweiterbildung	1	14	Qualitätssteigerung Strukturveränderung Sport etc. Basis für höhere Bildung Integration in öffentliches Schulsystem / Schule anerkannt durch lokale Bevölkerung	5 2 2 3 2	71 29 29 43 29				Selbstwert „vivre ensemble“ Materielle Unterstützung Glaube Unabhängigkeit/Unterhalt Familie Arbeitsmöglichkeit Gendersensibilität	3 3 1 1 2 1 1	43 43 14 14 29 14 14
Fouta Djallon Berufsschule (5)				Qualitatives Ausbildungsangebot Praxis Ausbildung von Lehrmeistern Administrative Fähigkeiten	3 1 1 1	60 20 20 20							Universalität MPA Bessere Lebensbedingungen Unabhängigkeit/Unterhalt Familie Glaube Selbstwert „vivre ensemble“ Arbeitsmöglichkeit	2 1 2 2 1 2 1	40 20 40 40 20 40 10

Anhang 2: Aussagen der regionalen Autoritäten

Gesundheit	DPS	Patriarch	Präfekt. Präsident EPEG	IBT Direktor	Pastor, eh. Leader EPEG	DPE	Präfekt	Chefarzt	PV-Guinea SAM global
	Macenta			Kissidougou		Fouta Djallon		Conakry	
Unterstützung / Integration in die Gesundheitspolitik Guineas	X	X				X			
Medizinische Professionalität, Qualität von Behandlung und Medikamenten (guter Ruf)	X	X	X					X	
Grosser Erfolg in der Leprabekämpfung	X	X	X	X	X				
Gesellschaftliche Rehabilitation von Ex-Kranken (Stigmatisierung)	X	X		X					
Sensibilisierung und Behandlung gegen Tuberkulose und HIV/AIDS		X	X	X	X				
Malariabekämpfung				X					
Kampf gegen Cholera		X							
Onchozerkose-Ausrottung (Flussblindheit)		X							
Projekt Ophthalmologie	X				X				
Projekt Orthopädie				X					
Beschaffung: Infrastruktur/Ausrüstung	X	X						X	
Aus- und Weiterbildung im med. Bereich	X	X?							
Kampf gegen und Sensibilisierung über Ebola (Behandlung, Ausbildung)	X			X	X				
Unterstützung während Bürgerkrieg (auch in SL, LIB), humanitäre Hilfe				X	X				
Grosser Nutzen für die gesamte Bevölkerung im Gesundheitsbereich		X							

Grundbildung	DPS	Patriarch	präfekt. Präsident EPEG	IBT Direktor	Pastor, eh. Leader EPEG	DPE	Präfekt	Chefarzt	PV-Guinea SAM global
Gut funktionierende Schulen: Kindergarten, Grundschule, Sekundarschule				X	X	X	X		
Disziplin - Werte						X			
Infrastruktur						X			
Unterstützung des öffentlichen Systems						X			
Sportangebot / Sportförderung									X

Berufsbildung	DPS	Patriarch	präfekt. Präsident EPEG	IBT Direktor	Pastor, eh. Leader EPEG	DPE	Präfekt	Chefarzt	PV-Guinea SAM global
Ausbildung von Pastoren /Theologen			X	X	X				
Ausbildung medizinische Arbeit	X	X		X				X	
Berufsbildung (Handwerk, Landwirtschaft, Lehrkräfte) -> Inkl. Ausbildung von Ausbildnern				X	X	X	X		
Ausbildung Verwalter/Administrator (Theorie und Praxis)				X	X		X		

Landwirtschaft und Ökologie	DPS	Patriarch	präfekt. Präsident EPEG	IBT Direktor	Pastor, eh. Leader EPEG	DPE	Präfekt	Chefarzt	PV-Guinea SAM global
Sensibilisierung in Landwirtschaft				X	X				
Gemeindeentwicklung (politische)				X					
Stärkung von Institutionen (OGDC) / Partnerschaft				X					
Landwirtschaftliche Entwicklungen					X				

Anhang 3: Akteurspezifische Beiträge zur Resultaterreichung (Outputs) und Mittel zu Outputs

Gesundheit = Rot Grundbildung = Gelb Berufsbildung = Blau Landwirtschaft/Ökologie = Grün Sozioökonomie = Braun Werte = Violett Partnerschaft = grau

Akteurspezifische Beiträge zur Resultaterreichung (Outputs)						Mittel zu Outputs		
Gesundheit = Rot Grundbildung = Gelb Berufsbildung = Blau Landwirtschaft/Ökologie = Grün Sozioökonomie = Braun Werte = Violett Partnerschaft = grau								
Outputs	MPA-Fachleute	Lokaler Partner	Staatliche / kirchliche / andere EZA-Partner	Privatsektor	Dritte: lokale Gruppen/Kooperativen, ZGO	Instrumente	Konzepte/Methoden	Werte
Medizinische Behandlung / Versorgung mit Medikamenten / gesunde Ernährung / Naturmedizin	X	X	X			X	X	X
Prävention / Sensibilisierung	X	X	X			X	X	X
Infrastruktur / Ausrüstung	X		z.T.			X	X	
Grundschule	X	X	X		X (v.a. Kindergarten)	X	X	X
Sport-Jugendarbeit	X	X	X			X	X	X
Didaktisches Material / Literatur	X	X	X	X		X	X	X
Infrastruktur / Ausrüstung	X		X	z.T.		X	X	
Duale Berufsbildung / Stärkung beruflicher Kompetenzen	X	X	X	z.T.		X	X	X
Infrastruktur / Ausrüstung / Werkstätten	X	X	X			X	X	
Landwirtschaftliche Innovation: Produkte, Methoden / Sensibilisierung	X	X	X		X	X	X	X
Kampf gegen Erosion und für Erhalt fruchtbarer Böden / Sonnenenergie	X	X	z.T.		X	X	X	X
Arbeitsmöglichkeit (MPA-Projekte, Stärkung eigens Kleinunternehmen, Arbeitssuche)	X	MPA-Projekte	X	Eigenbetrieb	z.T.	z.T.	z.T.	
Sozialhilfe	X	z.T.		wenig		X		X
Microkredite	X	X				X	X	X
Wirtschaftliche Eigeninitiative	X			X	X	X	X	X
Menschenrechte: v.a. Frauen (Bildung, Entscheid, Beschneidung)	X	X	X	wenig	z.T.	wenig	X	X
Soziale Werte («vivre ensemble», gewaltlose Konfliktlösung: Respekt; «engagement civique / multiplicateurs»)	X	X	z.T. (auch Gegenpol zu Staat)	wenig	X	wenig	X	X
Individuelle Werte: «Lebenskompetenzen», Empathie, Kreativität, Spiritualität	X	X		z.T. (Kirche)	z.T.		X	X
Erwerb administrativer / Managementkompetenzen und -werte	X	Begünstigte	Begünstigte	Begünstigte	Begünstigte	X	X	X
Innovation Vernetzung dank Partnerschaft	X	X	X	X	z.T.		X	X
Kirchenaufbau (Infrastruktur, Bildung)	X	X	X			X	X	X

Anhang 4: Notwendige Kompetenzen zur Wirkungserreichung (Outcomes)

Outcome	MPA-Fachleute			Lokaler Partner			Staatliche / kirchliche / andere EZA-Partner			Privatsektor			Dritte: lokale Groupements / Kooperativen, ZGO			
	Fähigkeit (Hand)	Wissen (Kopf)	Haltung (Herz)	Fähigkeit (Hand)	Wissen (Kopf)	Haltung (Herz)	Fähigkeit (Hand)	Wissen (Kopf)	Haltung (Herz)	Fähigkeit (Hand)	Wissen (Kopf)	Haltung (Herz)	Fähigkeit (Hand)	Wissen (Kopf)	Haltung (Herz)	
Gesundheit																
Besserer Gesundheitszustand	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Wirksamere und effizientere Krankheitsbehandlung (Qualität)	X	X	X	X	X	X		X (Staat)					X	X	X	
Diversifizierung der medizinischen Behandlung (breiteres Krankheitsspektrum behandelbar)	X	X	X	X	X	X		X (Staat)								
Besseres gesundheitsbewusstseindank Prävention / Sensibilisierung	X	X	X	X	X	X		X (Staat)					X	X	X	
Hohes Ansehen des CHRS Macenta	X	X	X	X	X	X										
Grundbildung																
Höhere Einschulung	X	X	X	X	X	X										
Höheres Bildungsniveau	X	X	X	X	X	X							X Kindergart.	X Kindergart.	X Kindergart.	
Berufsbildung																
Höhere Berufskompetenzen	X	X	X	X	X	X		z.T.			X	X	X	X	X	X
Landwirtschaft / Ökologie																
Wirksamere Landwirtschaft: Methoden, Ertragssteigerung, Einkommen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nachhaltigere Lebensweise	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X
Sozioökonomie																
Erhöhung Kleinhandel	X			X			X			X	X	X				
Sozio-ökonomische Verantwortung (Familie)	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X
Besserstellung Ärmste: Sozialhilfe			X													
Werte																
Einfordern Menschenrechte: Frauenrechte, citoyenneté, Minderheiten	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X
Sozialer Wertewandel: Respekt, «vivre ensemble» (Ethnie, Religion)	X	X	X	X	X	X	X(?)	X(?)	X(?)	z.T.	z.T.	z.T.	X	X	X	X
Individueller Wertewandel: Kreativität, Selbstbewusstsein, Autonomie	X	X	X	X	X	X	X	X	X(?)	X	X	X	X	X	X	X
Hoffnung besseres Leben, Spiritualität	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sensibilisierung Norden: Differenzierteres Guinea-Bild	X	X	X													
Partnerschaft																
Effizienz/Vertrauen in Partnerschaft	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Erhöhte Kompetenz/Werte bei Kader	X	X	X	(X)	(X)	X	X (Staat)	X (Staat)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)

Anhang 5: Empfehlungen zur Verbesserung der Arbeit der MPA (Begünstigten / lokalen Projektleitung in Guinea)

Bénéficiaires		Contribution aux impacts		Mesure d'amélioration du travail futur MPA	
Programme de développement pour les bénéficiaires guinéens					
Population	SANTE -Meilleur état de santé; diminution de la mortalité; réduction de la lèpre et meilleure réintégration des personnes guéries; meilleure conscience de santé (prévention); nouvelles possibilités de traitement -Niveau professionnel plus élevé: personnel / formateurs professionnels		<ul style="list-style-type: none"> • Lutte plus intensive contre la tuberculose • VIH (médicaments, traitement formation) • Réhabilitation des anciens malades (fédération)⁸³ • Approfondir les soins médicaux (surtout rural) 		
	FORMATION DE BASE -Meilleur niveau de formation, moins d'analphabétisme (jeunes filles, adultes, non- et déscolarisés, accès formation supérieure) -Niveau professionnel plus élevé : formateurs professionnels		<ul style="list-style-type: none"> • Approfondir scolarisation de base • Amélioration compétences professionnelles des enseignants • Sport • Infrastructures / équipement / matériaux didactiques (en route, mais capacités limitées des envoyés présents) 		
	FORMATION PROFESSIONNELLE -Meilleur niveau de formation -Niveau professionnel plus élevé: enseignants		<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration compétences professionnelles (en route): formation pratique, intensifier la formation des formateurs, formation pour entrepreneuriat • Infrastructures / équipement / matériaux didactiques (en route, mais capacités limitées des envoyés présents) • Micro crédit • Ateliers ruraux 		
	AGRICULTURE - Agriculture plus rentable (autosuffisance alimentaire) -Durabilité écologique		<ul style="list-style-type: none"> • Formation pratique • Micro crédit • Projets « écologiques » 		
	SOCIO-ÉCONOMIE Réduction de la pauvreté; emploi / diminution du chômage et de l'exode; capacité économique augmentée; réduction de la criminalité				

⁸³ Gemäss Landesleiter Jürg Pfister hat SAM global seit längerem darin gearbeitet, doch ist das Bildungsniveau der «Anciens Maldades» so tief (die meisten sind Analphabeten), dass die Erfolgsaussichten beschränkt sind.

VALEURS		
Société civile	CHANGEMENT SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> • Questionnement des valeurs éthiques et sociales : application DDHH (NB droits des jeunes femmes) • Culture de paix • Engagement social • Perspectives pour les jeunes (sport, etc.) -> meilleures conditions de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets « écologiques »
Individu	CHANGEMENT INDIVIDUEL (changement de mentalité) <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'estime de soi / Eigeninitiative und Selbstbewusstsein • Éthique de travail ; promotion d'un esprit entrepreneur / autonomisation économique -> amélioration de niveau de vie • Vie spirituelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuation sensibilisation « compétences de la vie courante » (église) • Multiplication, responsabilisation, autonomisation des guinéens
PARTENARIAT : Renforcement des partenaires guinéens (capacity development)		
État Renforcement des capacités (administration/politique: national, régional, Préfecture)	-Niveau professionnel plus élevé (administration: cadres mieux formés et transparents) -Bonne gouvernance -Reconnaissance MPA (autorités « modernes » et population) -Établissement/renforcement du SYSTÈME DE SANTE (Macenta : meilleure qualification du personnel médicale ; bonne réputation du CHRS auprès de la population ; collaboration / réseautage avec la structure de santé existante décentralisation -Symbiose SYSTEM DE FORMATION (Fouta Djallon: Professeurs employés dans les écoles publiques et école ActionVIVRE -> avantage relationnel et revenu additionnel -> mieux attachés à la ville grâce aux meilleures conditions socio-économiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration compétences professionnelles • Partenaire égal à égal N-S (transparence ; décisions communes ; plus de dialogue avec la MPA, considérer plus les besoins locaux) -> p.ex. : engagement dans l'orientation stratégique et de la vision du CHRS Macenta à base des initiatives du Sud et des nouveaux défis • Résoudre problème de relève au Guinée / améliorer conditions de vie des employés locaux (peu d'influence MPA !) • Résoudre manque RH suisses (acculturation au moins 2 ans) • Échange Sud-Sud (attention : conditions d'organisation pour les stages !) • Diplomatie avec la « notabilité » / autorités coutumières (pour meilleure acceptation MPA)
Eglise Renforcement des capacités	-Vie communautaire dans l'église -Renforcement des églises en santé : formation/sensibilisation; fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration compétences professionnelles, p.ex. : - Santé : HIV (formation, prévention, sensibilisation) -Formation théologique : inclusion VIH dans

Anhang 6: Vergleich: geplante Ziele im Institutionsprogramm versus erzielte Wirkung

Sektor	Systemwirkung gemäss IP	Wirkung gemäss Analyse
Quellen	<p>IP:</p> <p>(a) Systemwirkung Länderprogramm Guinea (6.1.1, p. 53/4)</p> <p>(b) Schwerpunktthemen (Ziele, Wirkungshypothesen und outcome) zu: Gesundheit und Prävention (5.1.3. p. 32), Theologische Bildung und Praxis (5.1.4, p. 35), Grund- und Berufsbildung (5.1.5, p. 38), Verbesserung der Lebensgrundlagen (Community Development) (5.1.6, p. 41)</p> <p>(c) Strategische und geographische Ausrichtung (3.5, p. 12-16)</p> <p>(d) Übergeordnete Ziele (3.4, p. 11-12)</p> <p>(e) Prinzipien (4.1, p. 18/19)</p> <p>(f) Qualitätsverbesserungsmassnahmen (3.6.5, p. 17)</p>	Kapitel 2 der Wirkungsanalyse
Gesundheit	· Dezimierung der Lepra (<1:10'000).	· Verminderung der Lepra und bessere Wiedereingliederung geheilter Menschen
	· Rehabilitation und Integration von Kranken ins soziale Leben. Reduzierte Stigmatisierung.	
	· Ganzheitliche Prävention	· Präventionsbewusstsein, frühzeitige Krankheitsbehandlung
	· CHRS als nationales Referenzspital für Tuberkulose / AIDS und Lepra	· Gute Behandlungsqualität
	· ProESPOIR mit Impact auf nationales Gesundheitswesen	· Zusammenarbeit / Vernetzung mit der bestehenden Gesundheitsstruktur
		· Aufbau/Stärkung des Gesundheitssystems (inkl. medizinische Innovationen)
		· Gutes Ansehen der CHRS
		· Kooperationsabkommen Gesundheitsministerium
· Aus- und Weiterbildung von medizinischem Personal (Capacity Building)	· Qualifiziertes Gesundheitspersonal	
· Organisationsentwicklung (Entwicklung der Abläufe: Planung, Administration und Berichterstattung; klare Strukturen für Transparenz und gute Gouvernanz; Übergabe der Verantwortung als Projekt)		
(nicht geplant)	· Anwendung Naturmedizin	
	· Ausgewogene Ernährungsgewohnheiten	
(nicht geplant)	· Gute medizinische Infrastruktur	
Grundbildung	· Qualitativ guter Unterricht und ganzheitliche Vorbereitung auf Berufsleben in Vor-, Grund- und Oberstufenschulen gleichermaßen für Jungen und Mädchen	· Kindergarten, Grundschule, Sport- und andere Freizeitangebote (v.a. Fouta Djallon)
	· ⇒ Reduzierte Abwanderung dank guter Qualität an Schule (Unter- und Oberstufe)	· Vermehrte Einschulung, Abnahme Analphabetismus
	· Förderung von Jugendliche in ihren intellektuellen, sozialen und physischen Kompetenzen mittels Freizeitbeschäftigung	· Leistungsprinzip
		· Höheres Bildungsniveau (insb. Mädchen, un-/ausgeschulte Erwachsene)
(nicht geplant)	· Höheres Niveau der Lehrkräfte	
	· (⇒ weniger Arbeitslosigkeit/Abwanderung: kein Beleg)	
· Gute Kontakte zur Erziehungsdirektion auf regionaler und nationaler Ebene	· Besserer Zugang zu höheren Ausbildungen (Universität)	
	· Kooperationsabkommen Bildungsministerium	
	· Einbezug der privaten Schule in Bildungssystem und permanenter Kontakt mit DPE (Fouta Djallon)	

Berufsbildung	<ul style="list-style-type: none"> · Anerkannte Berufsschulen (Unterricht von durch MPA ausgebildeten Lehrkräften an staatlichen Berufsschulen) · Qualifizierung von Lehrmeistern 	<ul style="list-style-type: none"> · Verstärkte professionelle Kompetenzen von Lehrkräften, Lehrmeistern, Administratoren (Berufskennntnisse, Qualitätsbewusstsein) · Herausbildung lokaler Berufskader, Förderung von Multiplikatoren und Verantwortungsträgern
	<ul style="list-style-type: none"> · Berufsausbildung als Perspektive für Jugendlichen (die z.B. Übertritt ins Lycée nicht schaffen) 	<ul style="list-style-type: none"> · Chance für Ungeschulte und Ausgeschulte · Besseres Bildungsniveau
	<ul style="list-style-type: none"> · Reduktion der Jugendarbeitslosigkeit · Zugang zu angemessen entschädigter Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> · Förderung des Unternehmertums/wirtschaftliche Unabhängigkeit · Schaffung Arbeitsplätze/weniger Abwanderung
	<ul style="list-style-type: none"> · Förderung von Kleinunternehmen · Verbesserung der Lebensgrundlagen (nicht explizit geplant) 	<ul style="list-style-type: none"> · Verbesserte Qualifikation guineischer Berufsleute mit erhöhter beruflicher Leistungsfähigkeit · Stärkere Eigeninitiative · Gesteigerte Wirtschaftskapazität (Förderung lokaler Wirtschaftstätigkeiten dank lokale Fachleute und Markterweiterung)
	<ul style="list-style-type: none"> · Gute Kontakte zur Erziehungsdirektion auf regionaler und nationaler Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> · Kooperationsabkommen Bildungsministerium · Anerkennung der dualen Berufsbildung
	<ul style="list-style-type: none"> · Vorstellung der dualen Ausbildung vor Bildungsministern verschiedener afrikanischer Länder 	<ul style="list-style-type: none"> · Vorgestellt an der 9^{ème} Assemblée Générale du Réseau Africain des Fonds et Institutions de Formation Professionnelle, Conakry
Landwirtschaft und Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> · Know-how-Vermittlung beim Aufbau von nachhaltigen Wertschöpfungsketten (Produktion, Verarbeitung, Vermarktung, Wissenstransfer) 	<ul style="list-style-type: none"> · Höheres (berufliches) Bildungsniveau · Erhöhte berufliche Leistungsfähigkeit · Eigeninitiative
	<ul style="list-style-type: none"> · Deutlich höhere Erträge im Reisbau in unzähligen Dörfern dank alternativer Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> · Anwendung neuer Anbaumethoden ⇒ Rentabilität · Effizienz-, Ertrags- und dadurch Einkommenssteigerung · Innovative Produkte, Methoden und Geräte
	<ul style="list-style-type: none"> · Bäuerliche Genossenschaftsförderung · Befähigung von Multiplikatoren · Nachhaltige Verwaltung von Kapital dank Aufbau von Getreidebanken 	<ul style="list-style-type: none"> · Bildung von genossenschaftlich organisierten Groupements · Unternehmergeist, wirtschaftliche Unabhängigkeit Stärkung der lokalen Wirtschaft
	<ul style="list-style-type: none"> · Beitrag zu verbesserten Lebensgrundlagen, mehr Gerechtigkeit und Wohlstand für die betroffenen Gemeinschaften (nicht explizit geplant) 	<ul style="list-style-type: none"> · Rentablere Landwirtschaft (Nahrungsmittel selbstversorgung: Anerkennung der Landwirtschaft und Kleinbauern als wirtschaftliche Entwicklungsbasis), · Verbesserung der lokalen Nahrungsgrundlage · Verbesserung des Lebensstandards
	<ul style="list-style-type: none"> · Gerechte und nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung (nicht explizit geplant) 	<ul style="list-style-type: none"> · Nachhaltigere Nutzung natürlicher Ressourcen · Verbesserung der Böden · Kampf gegen Abholzung · Solaröfen
Wirtschaft / Sozioökonomie (vgl. auch Berufsbildung und Landwirtschaft)	<ul style="list-style-type: none"> · Wirtschaftswachstum dank solid ausgebildete Berufsleute · Lokale Abnahme der Arbeitslosigkeit · Unterhalt der Familie durch Berufstätige 	<ul style="list-style-type: none"> · Verminderte wirtschaftliche Abhängigkeit, bessere Verantwortungsübernahme (für Familie) · Arbeitsplatzschaffung, Mikroprojekte, sozio-ökonomische Verbesserungen
	<ul style="list-style-type: none"> · Förderung von Kleinunternehmen (nicht explizit geplant) 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestärkter Kleinhandel, Kleingewerbeförderung · Ökonomische Kompetenzen, Unternehmergeist, Eigeninitiative · Geschärftes Qualitätsbewusstsein · Wirtschaftlichen Eigenständigkeit · Wirtschaftlicher Vernetzung
	<ul style="list-style-type: none"> Genereller Beitrag zu: · Verbesserung der Lebensgrundlagen · Überschreiten der Armutsgrenze 	<ul style="list-style-type: none"> · Bessere Lebensbedingungen · Armutsreduktion · Verminderung der Landflucht

Werte	<ul style="list-style-type: none"> · Kampf gegen Genitalverstümmelung bei Mädchen und Stigmatisierung unbeschnittener Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> · Ethischer Wertewandel · Vermehrte Einforderung von Bürger- und Menschenrechten
	<p>Soziale Werte:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Beziehung Mensch zu Mensch: Friede im Sinne von Versöhnung der Beziehung zwischen Menschen (sowohl zwischen einzelnen Menschen als auch zwischen Gruppen: Ethnien, religiöse Gruppierungen, Nord-Süd-Partner) · SDG 16: SAM global setzt sich ein für die Versöhnung zwischen Menschen(-gruppen) sowie für eine gerechtere Gesellschaft, in der Diskriminierung, Missbrauch und Korruption keinen Platz haben. 	<ul style="list-style-type: none"> · Sozialer Wertewandel (vivre ensemble): gegenseitiger Respekt, soziales Engagement, Lebensperspektiven für Jugend · In-Fragestellung traditioneller Werte / Mentalitätswandel · Friedenskultur · Erhöhung Selbstwert und Arbeitsethik
	<p>Individuelle Werte:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Beziehung des Menschen zu sich selbst: Stärkung des Verantwortungsbewusstseins, Würde und Selbstannahme, Befähigung benachteiligter Menschen · Beziehung Mensch zu Gott 	<ul style="list-style-type: none"> · Individueller Wertewandel: Hoffnung auf besseres Leben, verstärktes Verantwortungsbewusstsein und „Lebenskompetenzen“ · Eigeninitiative, Kreativität, „kritischer Blick“, Spiritualität
Partnerschaft	<p>Partnerbezug und Partizipation (nicht explizit geplant), mit folgenden Prinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Jahrelange Investition von SAM global ins Capacity Development von Partnerorganisationen · Förderung ihrer Eigenständigkeit · Qualitätsverbesserungsmassnahmen: PCM-Förderung / -Schulung der Partner 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestärkte Partnerschaften dank Vertrauen und Effizienz · Besser gebildete Partner: transparentere / besser ausgebildete Kader (inkl. Ethik), verbesserte Gouvernanz, effizientes und transparentes Management, Qualitätssicherung · Soziale Anerkennung der MPA · Systemstärkung / Vernetzung (z.B. Gesundheit)
	<ul style="list-style-type: none"> · Etablierte strategische Partnerschaften mit staatlichen Organisationen/Staatstellen 	<ul style="list-style-type: none"> · Erhöhte fachliche staatliche Leistungsfähigkeiten · Kooperationsabkommen mit Staat · Anerkennung der EZA-Leistungen der MPA durch Staat
	<ul style="list-style-type: none"> · Etablierte strategische Partnerschaften mit lokal verankerten, anerkannten evangelischen Kirchen 	<ul style="list-style-type: none"> · Aktivere Kirchgemeinden / Kirchenstärkung



Foto Andreas Zurbrügg: Einbezug traditioneller Autoritäten – Patriarch von Macenta und seine Berater