

# **NACHHALTIGKEIT VON FACHEINSÄTZEN VON CO- MUNDO IM RAHMEN DER PERSONELLEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT IN LATEINAMERIKA**

## **Projekt der Erfahrungskapitalisierung**



**Unterstützt durch den Fonds von Unité für innovative Südprojekte**

**Dezember 2016 bis Dezember 2017**

Luzern, November 2017

**Josef Estermann  
Grundlagen & Forschung  
COMUNDO**



Der Autor **Josef Estermann** ist Inhaber der Stabsstelle „Grundlagen & Forschung“ bei COMUNDO und hat 17 Jahre Einsatzerfahrung als Fachperson in Peru und Bolivien.

**COMUNDO** ist eine Schweizer Organisation der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, die aktuell von der Bethlehem Mission Immensee (BMI) und InterAgire (IA) getragen wird.

[www.comundo.org](http://www.comundo.org)



**Unité** ist der Schweizerische Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit und vertritt die Mitgliedorganisationen gegenüber dem Departement für Zusammenarbeit und Entwicklung (DEZA), der breiten Bevölkerung und internationalen Organisationen.

[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

Die vorliegende Studie wurde möglich durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen Unité, COMUNDO, deren Partnerorganisationen in Nicaragua, Kolumbien, Peru und Bolivien, den Kooperationspersonen und Programmverantwortlichen.

Der Fonds von Unité (Partnerschaft mit der DEZA) für innovative Südprojekte hat die Studie teilfinanziert.

Ein grosser Dank gebührt den Verantwortlichen der Partnerorganisationen von COMUNDO im Süden und den Koordinationspersonen.

# INHALT

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>4</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>6</b>
<b>2. PROJEKTDESIGN</b>	<b>10</b>
2.1 Ziel des vorliegenden Projekts der Erfahrungskapitalisierung	10
2.2 Unterziele	13
2.3 Zu erwartende Resultate	13
2.4 Methode (Vorgehen)	13
2.5 Zeitplan	14
2.6 Auswahlkriterien von PO und FP	15
2.7 Fragebogen	16
<b>3. LITERATURSTUDIUM</b>	<b>16</b>
<b>4. UMSETZUNG DER ERHEBUNG UND ERGEBNISSE</b>	<b>18</b>
4.1 Formale statistische Daten zu den erfassten PO und FP	18
4.2 Daten zu den Einsätzen der erfassten FP	20
4.3 Relevanz der Einsätze	23
4.4 Effizienz der Einsätze	25
4.5 Wirksamkeit der Einsätze	27
4.6 Transformationseffekt der Einsätze	30
4.7 Inter-institutionelle Zusammenarbeit im Rahmen einer Partnerschaft	31
4.8 Abschliessende Beurteilung durch die PO	33
<b>5. BILANZ</b>	<b>34</b>
5.1 Nachhaltige Wirkung von PEZA-Einsätzen	34
5.2 Förderliche Faktoren	36
5.3 Hinderliche Faktoren	38
<b>6. EMPFEHLUNGEN</b>	<b>39</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>42</b>
<b>ANHANG</b>	<b>45</b>
Anhang A: Projektbeschreibung Fonds von Unité für innovative Südprojekte	45
Anhang B: Literaturbericht	48
Anhang C: Fragebogen / Cuestionario	62
Anhang D: Wording "PEZA" (Unité)	69

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

### Tabellen

- Tabelle 1: Zeitplan des Projekts der Erfahrungskapitalisierung  
Tabelle 2: Ranking der Wirkungsindikatoren durch DEval  
Tabelle 3: Ranking der Wirkungsindikatoren durch vorliegende Studie

### Schemata:

- Schema 1: „Development Model“ nach Egli  
Schema 2: „Impactmodell“ (*Modèle d'impact*) in der PEZA nach Beuret  
Schema 3: Die beiden Wirkungskreise  
Schema 4: „Wassertropfen“-Modell

### Grafiken:

- Grafik 1: Art der PO  
Grafik 2: Alter der PO  
Grafik 3: Anzahl Mitarbeitende pro PO  
Grafik 4: Einsatzdauer  
Grafik 5: Einsatz mit oder ohne Nachfolge  
Grafik 6: Erfolgsfaktoren  
Grafik 7: Arten von Erfolgsfaktoren  
Grafik 8: Hauptsächliches Betätigungsfeld der FP  
Grafik 9: Zielgruppen  
Grafik 10: Zielgruppen nach Wirkungskreis  
Grafik 11: Initialzündung für FP-Einsatz  
Grafik 12: „Mehrwert“ der FP  
Grafik 13: „Weiche“ und „harte“ Faktoren  
Grafik 14: „Ertrag“ aus dem Einsatz der FP  
Grafik 15: Defizite eines FP-Einsatzes  
Grafik 16: Impact des Einsatzes bei der begünstigten Bevölkerung  
Grafik 17: Zustand der PO seit dem Einsatz (nach 4 bis 10 Jahren)  
Grafik 18: Dauer der Partnerschaft zwischen PO und COMUNDO

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGEH	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. (D)
BIP	Bruttoinlandprodukt
BMI	Bethlehem Mission Immensee
DED	Deutscher Entwicklungsdienst (2011 in GiZ integriert)
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
ECH	E-Changer
ED	Entwicklungsdienst (D)
EH	EntwicklungshelferIn (D)
EO	Entsendeorganisation
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
FP	Fachperson(en)
FR	<i>Fundraising</i>
GiZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Zusammenschluss von GTZ, DED und InWEnt)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (heute GiZ)
GVOM	<i>Groupe Volontaires Outre Mer</i>
HOPLAA	Hospitationspraktikum Lateinamerika Afrika Asien
IA	InterAgire
IDS	<i>Institute of Development Studies</i> (GB)
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung (2011 in GiZ integriert)
IVCO	<i>International Volunteer Co-operation Organisations</i>
IZA	Internationale Zusammenarbeit
KOFF	Kompetenzzentrum Friedensförderung
KOP	Koordinationsperson(en)
KZE	Kurzzeiteinsatz
LZE	Langzeiteinsatz
M21	Mission 21
MA	MitarbeiterIn
MAPP	<i>Method for Impact Assessment of Programme and Projects</i>
MN	Mission am Nil
MSC	<i>Most Significant Change</i>
NGO	<i>Non-Governmental Organisation</i>
PCM	<i>Programme/Project Cycle Management</i>
PEZA	Personelle Entwicklungszusammenarbeit
PO	Partnerorganisation(en)
PV	Programmverantwortliche
QK	Qualitätskommission
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i> (Agenda 2030)
SMB	Missionsgesellschaft Bethlehem Immensee ( <i>Societas Missionum Exterarum de Bethlehem in Helvetia</i> )
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Evaluationsinstrument)
UNV	<i>United Nations Volunteers</i>
VSO	<i>Voluntary Service Overseas (operates internationally through a series of international fundraising and recruitment hubs and a strong network of programme offices in developing countries)</i>

## ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Schlussbericht des im Verlaufe des Jahres 2017 durchgeführten Projekts der Erfahrungskapitalisierung gibt die Zielsetzung, das Vorgehen und die Ergebnisse einer Erhebung unter 20 Partnerorganisationen von COMUNDO in den vier Einsatzländern Lateinamerikas (Nicaragua, Kolumbien, Peru und Bolivien) wieder. Die Studie hat sich aus pragmatischen Gründen (sprachliche Einheitlichkeit) auf diese geografische Region beschränkt, beansprucht aber aufgrund hoher Repräsentativität und der relativ kontext-ungebundenen Fragestellung eine Signifikanz für alle Partnerorganisationen von COMUNDO und damit auch für die Frage nach der Nachhaltigkeit von Personaleinsätzen im Rahmen der PEZA insgesamt. Darüber hinaus soll die Studie auch Anhaltspunkte für die Wirkungserfassung von Personaleinsätzen im Rahmen von Unité für den Schweizer Kontext und für andere Dachorganisationen der PEZA im internationalen Kontext geben.

Generell ist festzuhalten, dass praktisch alle Partnerorganisationen in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit ein gutes und taugliches Mittel der globalen Zusammenarbeit und des weltweiten Lernens sehen. Für die Nachhaltigkeit von Fachpersonen-Einsätzen sind einige Faktoren unabdingbar oder zumindest förderlich, deren Fehlen dagegen für den „Erfolg“ hinderlich. Zu den förderlichen Faktoren zählen eine gute Vorbereitung der Fachperson, deren Vorbildfunktion für das Team und die begünstigte Bevölkerung, die Kohärenz der Programme von Entsendeorganisation (COMUNDO) und Partnerorganisation, die Kohärenz von Projektbeschreibung und tatsächlichem Einsatz, ein gutes Betriebsklima bei der Partnerorganisation, sowie die finanzielle Absicherung des Projekts, in dem die Fachperson arbeitet. Zu den hinderlichen Faktoren gehören ein mögliches Konkurrenzverhalten zwischen Fachperson und lokalen Mitarbeitenden, die mangelnde „Inkulturation“ der Fachperson, die lange Selektionsphase bis zur Ausreise der Fachperson, das komplexe Berichtswesen, die fehlende Kontinuität der Zusammenarbeit, Unklarheit bzgl. der eigentlichen Zielgruppe(n), sowie negative Veränderungen der politischen und finanziellen Rahmenbedingungen für die Partnerorganisation.

Aufgrund der Erhebung ist nicht die Dauer der Partnerschaft zwischen COMUNDO und der PO entscheidend für die Erzielung einer nachhaltigen Wirkung, wohl aber der Grad der „Konsolidierung“ der PO (also deren Existenzdauer und Stabilität) zur Zeit des FP-Einsatzes. Generell werden konsekutive FP-Einsätze (also mit direkter Nachfolge) als förderlich für die Erzielung nachhaltiger Wirkung angesehen, vor allem wenn es um die Veränderung von Einstellungen und Haltungen geht. Tendenziell gilt das auch für die (ideale) Dauer eines FP-Einsatzes: je mehr dieser mit der Stärkung und Konsolidierung der PO, bzw. mit Veränderungen von Einstellungen und Haltungen zu tun hat, umso höher (bei vier oder mehr Jahren) liegt dieser Wert. Geht es dagegen um spezifische Beiträge wie IT-Optimierung, Organisationsentwicklung oder Wissenstransfer, liegt die ideale Dauer tiefer (zwei bis drei Jahre).

Obwohl die „Nachhaltigkeit“ der Einsätze in erster Linie im Rahmen des „Wirkungskreises 1“ eruiert wurde, war für die Partnerorganisationen die (indirekte) Wirkung bei der begünstigten Bevölkerung („Wirkungskreis 2“) ebenfalls teilweise dem Fachpersonen-Einsatz

zuzuschreiben. Dabei stehen folgende „Erfolgsfaktoren“ für den **Wirkungskreis 1** im Vordergrund:

- Gestärkte und solide Organisationen
- Etablierte und dokumentierte Abläufe
- Motiviertes und vereintes Arbeitsteam
- Strukturiertes Arbeiten
- *Empowerment* der lokalen MA
- Erweitertes und verstärktes Netzwerk
- Methodische Innovation
- Interkultureller Lerngewinn
- Bessere und klarere Handhabung des Projektzyklus (Planung, Durchführung und Evaluierung)
- Horizonterweiterung
- Internationale Solidarität

Für den **Wirkungskreis 2** stehen die folgenden „Erfolgsfaktoren“ im Vordergrund:

- Bewusstseinsbildung (*toma de conciencia*) bzgl. der eigenen Situation
- Personen mit erweiterten Kompetenzen (*mejor capacitados/as*)
- Besser funktionierende Organisationen
- Erhöhte Kritikfähigkeit
- Geweckter Initiativgeist
- *Empowerment* als BürgerInnen

Es hat sich gezeigt, dass bei der Messung der Wirkung von Personaleinsätzen auf längere Sicht (im Sinne der „Nachhaltigkeit“) quantitative Methoden allein unzulänglich sind und durch solche der qualitativ-partizipativen Erhebung mit narrativen und audio-visuellen Instrumenten ergänzt werden müssen. Generell machen viele Partnerorganisationen die „kulturelle Bedingtheit“ von den in der Entwicklungszusammenarbeit üblichen Messmethoden gelten und betonen die Wichtigkeit so genannt „weicher“ Faktoren wie Vorbildfunktion, Engagement, „Inkulturation“ und Sozialkompetenz.

#### **Lessons Learnt für die PO:**

- Wichtigkeit des interkulturellen Dialogs und Lernens
- Erhöhte Sensibilität für kulturelle Unterschiede
- Striktere und klarere Planung, Durchführung und Auswertung der Projekte
- Wichtigkeit von Engagement (*compromiso social*) und Option für die Armen und Benachteiligten
- Vorrang des methodischen Arbeitens
- Notwendigkeit ständiger Weiterbildung

### **Empfehlungen für zukünftige Einsätze:**

- Prozess der Auswahl und Vorbereitung zukünftiger FP abkürzen
- Berichtswesen vereinfachen und auf Inhalte konzentrieren
- Noch mehr auf interkulturelle Kompetenzen der FP achten
- Auf Kohärenz der Ziele von PO und EO achten
- Unbedingt die Option für die Armen und Benachteiligten aufrechterhalten

# 1. AUSGANGSLAGE

Die Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZA) bildet neben der auf Projektfinanzierung fokussierten staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZA) einen wichtigen Pfeiler tätiger Solidarität zwischen globalem Norden und globalem Süden. Dabei stehen die Stärkung der Partnerorganisationen (PO) im Süden, das weltweite Lernen<sup>1</sup>, die Freiwilligkeit der Einsätze und der interkulturelle Austausch im Vordergrund, während die Finanzierung der von den PO verantworteten Projekte über andere Kanäle der EZA oder eigene Anstrengungen erfolgt.

Trotz der erwiesenen Vorteile und „Alleinstellungsmerkmale“ (*unique selling points*) der PEZA ist diese seit ihrem Aufkommen in den 1960er Jahren umstritten und wird von staatlicher und zum Teil auch zivilgesellschaftlicher Seite immer wieder in Frage gestellt. Dabei geht es insbesondere um Vorwürfe mangelnder Professionalität, ungenügenden Wirkungsnachweises oder nicht ausreichender Effizienz. COMUNDO und seine Träger Bethlehem Mission Immensee (BMI) und InterAgire (IA), sowie das Ende 2016 aus COMUNDO ausgeschiedene E-Changer (ECH) sind zum Teil schon seit mehreren Jahrzehnten im Rahmen der PEZA tätig und können somit auf einer grossen Erfahrung und Expertise aufbauen.

Das vorliegende **Projekt der Erfahrungskapitalisierung** (*experience capitalisation*) möchte einen Beitrag zum Nachweis der langfristigen Wirksamkeit des PEZA-Ansatzes leisten, indem es mittels einer repräsentativen Erhebung unter PO von COMUNDO in Erfahrung bringen will, welche Wirkung ehemalige Facheinsätze bei den PO (erster Wirkungskreis) und der begünstigten Bevölkerung<sup>2</sup> (zweiter Wirkungskreis) gezeitigt haben. Dabei liegt der Fokus auf der „Nachhaltigkeit“ dieser Wirkung, also der über den konkreten einzelnen Einsatz einer Fachperson (FP) weit hinausgehenden Langzeitwirkung.

Die Ausgangslage zeichnet sich, wie im Projektantrag festgehalten, durch folgende **Annahmen (Arbeitshypothesen)** aus:

- Die Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen im Süden wird angenommen, kann aber nicht immer schlüssig erwiesen werden.

---

<sup>1</sup> Siehe auch *Sustainable Development Goals* (SDG) – „Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Ziel 4.7: „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. (Martens 2016: 46). Die didaktisch beste Ausgabe der SDGs ist Martens 2016 (siehe Literaturliste). Für die Schweiz, siehe auch: EDA/DEZA (o.J.). *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Bern <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

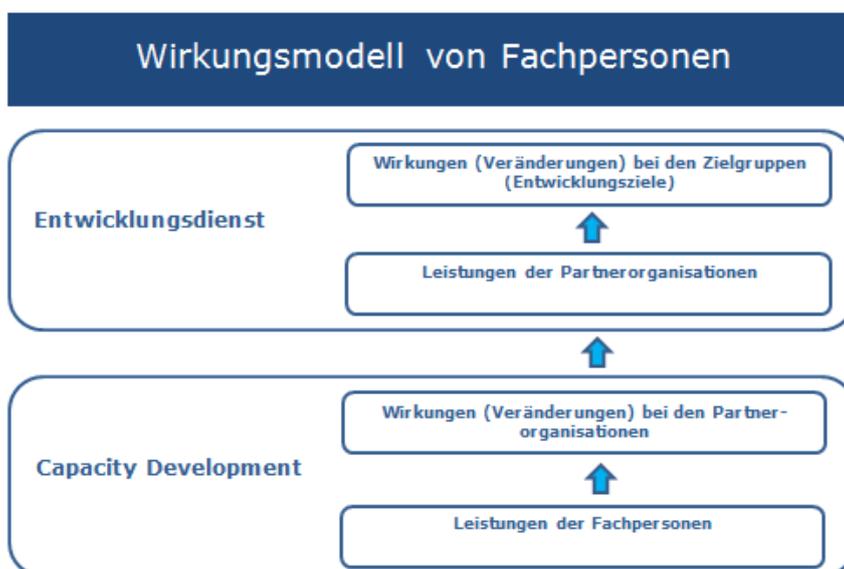
<sup>2</sup> Hier ist der Unterschied zwischen „Zielgruppe“ (*grupo meta*) einerseits und den „Begünstigten“ (*beneficiarios* oder *beneficiaries*) oder der „begünstigten Bevölkerung“ andererseits wichtig. Erstere können sowohl den Wirkungskreis 1 (PO) wie auch 2 (durch die PO begünstigte Bevölkerung) beinhalten, Letztere aber nur die von den PO begünstigte Bevölkerung. „Zielgruppe“ meint jene Personen, Institutionen und Gruppierungen, mit denen jemand (zum Beispiel eine FP oder die PO) in erster Linie zu tun hat. In dieser Studie verstehen wir analog dem Wassertropfen-Modell (S. 11) unter „begünstigte Bevölkerung“ die Zielgruppe der Menschen, mit denen die PO ihrerseits zu tun hat (also nicht die PO und ihre MA selber), ausser der Begriff wird ausdrücklich anders gefasst.

- Der Wirkungsbeleg von Facheinsätzen ist eine bleibende Herausforderung von PEZA (Effizienz und Nachhaltigkeit). Veränderungen von *Soft Factors* (individuell) sind evident, von *Hard Factors* (systemisch) jedoch weniger.
- PEZA-Organisationen stehen vermehrt unter Druck (Öffentlichkeit, SpenderInnen, DEZA usw.), die Nachhaltigkeit ihrer FP-Einsätze im Süden nachzuweisen.
- Strategisch-langfristige Partnerschaften – insbesondere im Rahmen von SDG 17<sup>3</sup> – verstärken die Wirkung der PEZA und tragen zur Wirkungs- und Nachhaltigkeitssicherung bei.<sup>4</sup>

## 2. PROJEKTDISEIGN

### 2.1 Ziel des vorliegenden Projekts der Erfahrungskapitalisierung

**Aufzeigen nachhaltiger Wirkung von FP-Einsätzen und deren Erfolgsfaktoren im Rahmen des „Development Model“.**

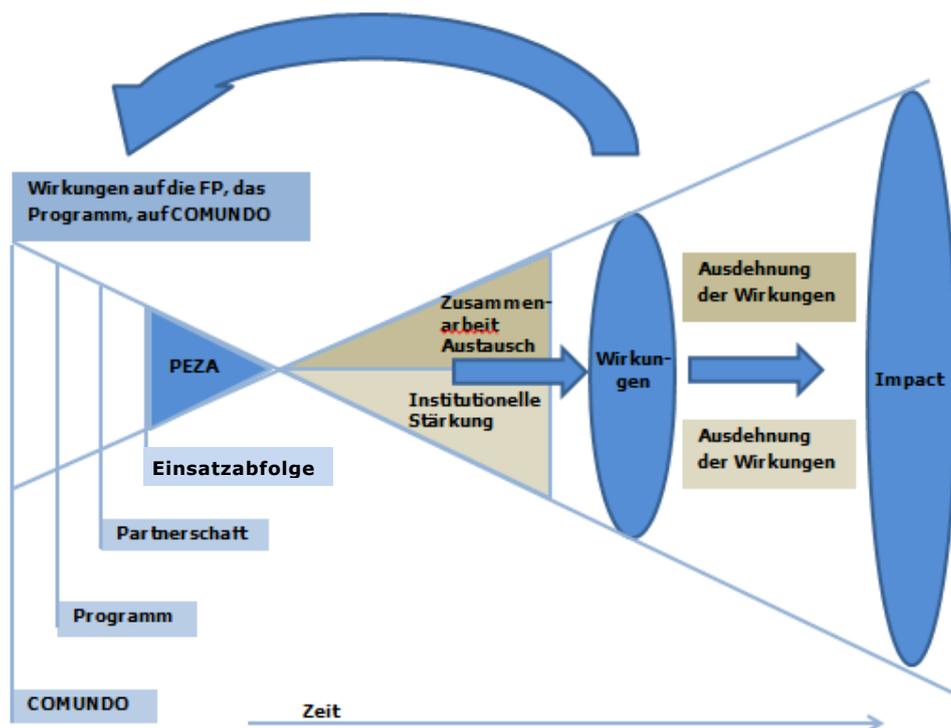


Schema 1: „Development Model“ nach Egli, 2010: 16.

<sup>3</sup> SDG Ziel 17.9: „Die internationale Unterstützung für die Durchführung eines effektiven und gezielten Kapazitätsaufbaus in den Entwicklungsländern verstärken, um die nationalen Pläne zur Umsetzung aller Ziele für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, namentlich im Rahmen der Nord-Süd- und Süd-Süd-Zusammenarbeit und der Dreieckskooperation“ (Martens 2016: 133).

<sup>4</sup> *La durabilité des effets (si elle est souhaitable) d'une affectation est déterminée par la façon dont ils seront consolidés et exploités par le partenaire, par d'autres affectations, ou par d'autres partenaires limitrophes de l'action : ceci doit être l'objet d'une attention particulière dans toute évaluation.* (Beuret 2016: 32)

Die vorliegende Studie umfasst aber hauptsächlich den ersten Wirkungskreis, also das bei Egli (2010) mit *Capacity Development* umschriebene **Wirkungsverhältnis zwischen den Leistungen der FP und deren Wirkungen (Veränderungen) bei der PO**. Implizit scheint hingegen auch der so genannte zweite Wirkungskreis auf, also das Wirkungsverhältnis zwischen den Leistungen der PO und den Wirkungen (Veränderungen) bei der begünstigten Bevölkerung, insbesondere im Sinne einer Kaskaden-Wirkung, an der die FP mitbeteiligt ist. Jean-Eudes Beuret (2016: 32) hat das *Development Model* (Egli 2010: 16) verfeinert und dabei die Begriffe aus dem *Logframe Modell* einbezogen:

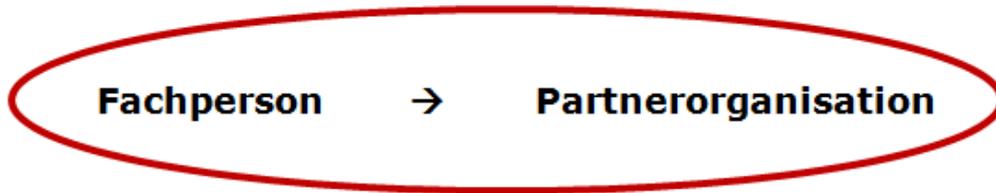


Schema 2: „Impactmodell“ (Modèle d’impact) einer Einsatzabfolge in der PEZA nach Beuret 2016: 32 (angepasst an COMUNDO)

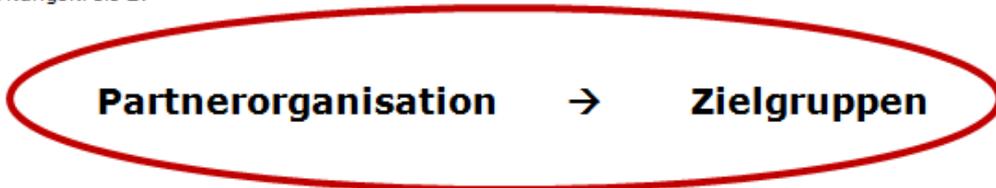
Nach diesem Modell richtet sich die vorliegende Studie auf die drei Wirkungsfaktoren „Zusammenarbeit“ (*co-travail*), „Austausch“ und „institutionelle Stärkung“, die sich direkt bei den Wirkungen (*outcome*) bei der PO und indirekt beim Impact (*impact*) bei der begünstigten Bevölkerung (*beneficiaries*) und weiteren Kreisen der Zivilgesellschaft niederschlagen. Die Wirkung im Sinne des „Impacts“ wird in der vorliegenden Studie nur im Sinne einer sekundären Erweiterung (im Sinn eines Kaskaden-Effekts) abgefragt; der Schwerpunkt liegt aber bei den Wirkungen bei der PO (erster Wirkungskreis).

COMUNDO hat dazu für das Programm 2017-2020 das Modell der zwei Wirkungsebenen (oder „Wirkungskreise“) entwickelt:

Wirkungskreis 1:

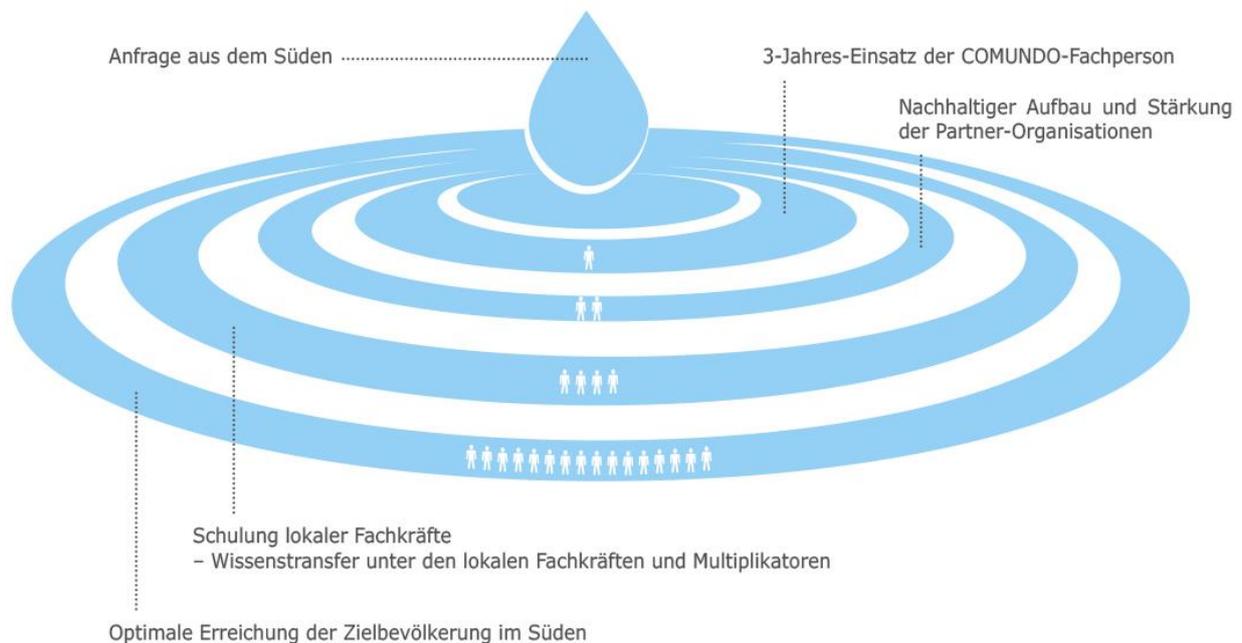


Wirkungskreis 2:



*Schema 3: Die beiden Wirkungskreise*

Die vorliegende Studie richtet sich auf den **Wirkungskreis 1** (die DEval-Studie von 2015 spricht in diesem Zusammenhang von „Outcome 1“). Dieses Modell wiederum ist Teil einer umfassenden Wirkungskette, die sich anhand der Metapher der konzentrischen zentrifugalen Wellen bei einem ins Wasser fallenden Gegenstand („Anfrage aus dem Süden“) verdeutlichen lässt:



*Schema 4: „Wassertropfen“-Modell (COMUNDO)*

Dabei umfasst die Studie vor allem den Wirkungsnachweis in den von innen gerechneten **dritten** („Nachhaltiger Aufbau und Stärkung der PO“) **und vierten** („Schulung lokaler Fachkräfte: Wissenstransfer unter den lokalen Fachkräften und Multiplikatoren“) **konzentrischen Kreisen** (die zusammen den oben genannten „Wirkungskreis 1“ ausmachen). Der fünfte und äusserste konzentrische Kreis („Optimale Erreichung der Zielbevölkerung im Süden“) ist das indirekte Resultat der inneren Kreise, sowie anderer Faktoren, sowohl seitens der PO als auch anderer Akteure (NGOs, Politik, Gesetzgebung, Wirtschaftsentwicklung usw.), also der „Impact“.

## 2.2 Unterziele

---

- a) Nachweisen, dass FP-Einsätze bei Partnerorganisationen (PO) im Süden auch nach über vier Jahren nach Vertragsende der FP **noch immer eine nachhaltige Wirkung zeitigen**. Zugleich gilt es einzuschätzen, welche Wirkung auch bei der begünstigten Bevölkerung festzustellen ist. Dabei ist der doppelte *Attribution Gap*<sup>5</sup> FP-PO sowie PO-begünstigte Bevölkerung zu berücksichtigen.
- b) Aufzeigen, **welche Faktoren die Nachhaltigkeit** eines FP-Einsatzes im Süden **erhöhen (fördern) und welche diese vermindern (behindern)**.

## 2.3 Zu erwartende Resultate

---

**Ergebnis 1:** Eine repräsentative Erhebung unter 20 PO (5 pro Land) zeigt Resultate der Zusammenarbeit auf, welche nachhaltig (also auch nach vier bis zehn Jahren nach Beendigung des Einsatzes) Wirkung zeigt.

**Ergebnis 2:** Es werden (positive und negative) Faktoren ermittelt, welche zur Nachhaltigkeit von PEZA-Einsätzen beitragen, bzw. diese reduzieren.

**Ergebnis 3:** Schlussbericht zuhanden von COMUNDO und Unité:

- sozialwissenschaftlich relevante Wirkungserfassung
- Faktorenkatalog zur Nachhaltigkeit von Facheinsätzen
- Unterscheidung gemäss Partnerschaftsverhältnissen
- Vorstellung/Diskussion im Unité- und IVCO/EVCO-Rahmen

## 2.4 Methode (Vorgehen)

---

Um die „Nachhaltigkeit“ von Einsätzen im Rahmen der PEZA messen und begründen zu können, sind eine Anzahl von (qualitativen) Faktoren in Betracht zu ziehen, die separat

---

<sup>5</sup> *Attribution Gap* wird auf Deutsch auch als „Zuweisungslücke“ übersetzt. Hier eine Definition der ZEW: *Even if an effect has been observed and measured, one should not deduce from this that the result came about through the project alone. And even if the direct effect (outcome) can be clearly attributed to an intervention, this does not prove that this contributes to an overarching goal (impact). This state of affairs is known as the attribution gap.* ([https://impact.zewo.ch/en/impact/step5\\_evaluate\\_effects/analysis/attribution\\_gap](https://impact.zewo.ch/en/impact/step5_evaluate_effects/analysis/attribution_gap)).

genommen zwar nicht viel über die „nachhaltige Wirkung“ aussagen, aber als Bündelung von einander verstärkenden (oder eber vermindernden) Aspekten von entscheidender Bedeutung bei der Frage der „Nachhaltigkeit“ sind. Diese sind – in Übereinstimmung mit der aktuellen Literatur zum Thema – die Faktoren der „Relevanz“ (*relevance*), „Effizienz“ (*efficiency*), „Wirksamkeit“ (*effectiveness*) und „transformatorischer Wirkung“ (*transformatory effects*). Zusätzlich dazu wurde in der vorliegenden Studie auch noch die inter-institutionelle Zusammenarbeit abgefragt und als Gegenprobe abschliessend um eine allgemeine Beurteilung der Einsätze im Sinne der Nachhaltigkeit gebeten.

Der subjektive qualitative Partnerfokus der vorliegenden Untersuchung hat zugleich beachtliche Vorzüge wie auch Grenzen. Zu den Vorzügen gehören der Originalton aus dem „Süden“, die Nähe zu den zu evaluierenden Einsätzen, die aktive Beteiligung der PO bei der Erfahrungskapitalisierung und die dadurch dokumentierten *Best Practices*. Zu den Grenzen sind eine bedingte Objektivierbarkeit und eine tendenziell „wohlwollende“ Beurteilung der FP-Einsätze zu zählen, was allerdings bei der Analyse und Interpretation in Betracht gezogen wird.

Vorgehen:

- a. **Literaturstudium:** Einbezug internationaler Literatur (IVCO-Studien, SiF, VSO, Ben Lough-Südstudie, Research Group, DEval, H3000) und Unité-Studien (Eirene, MN, ECH, COMUNDO u.a.).
- b. **Erhebung vor Ort:** Im Rahmen einer Wirkungsanalyse erfolgt eine Erhebung unter fünf ausgewählten PO pro Einsatzland (also insgesamt 20 PO) von COMUNDO zur Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen. Diese erfolgt online via Fragebogen und darauf aufbauenden Interviews durch die Koordinationsstellen. Die Interviews dienen zur Vertiefung einzelner Punkte der Erhebung; pro Land werden zwei Interviews geführt.
- c. **Auswertung und Dokumentation:** Fragebogen und Interviews werden quantitativ und qualitativ ausgewertet und in einem Schlussbericht festgehalten (20-25 Seiten und Anexe).
- d. **Follow-Up und Upscaling:** ev. 2018 in Absprache mit KOP: Ausweitung der Länder und Einbezug der begünstigten Bevölkerung.

## 2.5 Zeitplan

---

- 1) Vertragsabschluss und Festlegung der TOR: Dezember 2016
- 2) Literaturstudium: Januar und Februar 2017
- 3) Auswahl der PO und FP in den vier Einsatzländern: Februar und März 2017
- 4) Erstellung der Fragebogen: März 2017
- 5) Validierung der Fragebogen: März und April 2017
- 6) Ausfüllen und Retournieren der Fragebogen: April bis Juni 2017
- 7) Erarbeitung eines Leitfadens für die Interviews: Juni 2017
- 8) Realisierung der Interviews: Juni bis August 2017
- 9) Analyse und Systematisierung der Fragebogen und Interviews: September und Oktober 2017

- 10) Erstellen des Schlussberichts: November 2017
- 11) Vorstellen des Schlussberichts bei der QK und Geschäftsstelle von Unité: 28.11.2017
- 12) Follow-Up im nationalen und internationalen Rahmen: 2018

2016	2017												2018
Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	
1)													
	2)												
		3)											
			4)										
			5)										
				6)									
						7)							
						8)							
								9)					
										10)			
											11)		
												12)	

Tabelle 1: Zeitplan des Projekts der Erfahrungskapitalisierung

## 2.6 Auswahlkriterien von PO und FP

Die Erhebung beschränkte sich aus Ressource-Gründen auf die vier spanisch sprachigen Einsatzländer von COMUNDO: **Nicaragua<sup>6</sup>, Kolumbien, Peru und Bolivien**. Pro Land wurden fünf PO ausgewählt, die hinsichtlich geografischer Vielfalt, Länge der FP-Einsätze, Art der Projekte und thematischer Ausrichtung der Einsätze möglichst vielfältig und damit für die FP-Einsätze von COMUNDO repräsentativ sind. Ausgewählt wurden die PO in Absprache mit und enger Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Programmverantwortlichen (PV) und Koordinationspersonen (KOP) der vier Länder.

Die Einsätze der FP, die bei dieser Erfahrungskapitalisierung Gegenstand der Erhebung waren, sollten **mindestens vier und maximal zehn Jahre zurückliegen**, das heisst, sie sollten zwischen 2007 und 2013 abgeschlossen worden sein. Neben regulären Langzeiteinsätzen (drei oder mehr Jahre) von europäischen (Schweizer und deutschen) FP sollten auch einzeln nationale FP und AbsolventInnen von Berufspraktika (*Stages*) berücksichtigt werden.

<sup>6</sup> Zwar war auch El Salvador in der Periode, welche die Erhebung betrifft, noch Einsatzland von IA und ECH, aber die ausgewählten fünf PO stammen ausschliesslich aus Nicaragua, dem aktuellen Einsatzland von COMUNDO.

## 2.7 Fragebogen

---

Der in spanischer Sprache konzipierte Fragebogen umfasste insgesamt 49 Fragen (siehe Anhang C), die in den folgenden acht Sektionen (die allerdings für die Befragten unsichtbar waren) zusammengefasst waren:

- A) Organisation und Kontext (1-11)
- B) Einsatz der FP (12-17)
- C) Relevanz des Einsatzes (18-25)
- D) Effizienz des Einsatzes (26-30)
- E) Wirksamkeit des Einsatzes auf lange Sicht (31-35)
- F) Wirkung des Einsatzes bzgl. Transformation (Veränderung) (36-38)
- G) Inter-institutionelle Zusammenarbeit (39-44)
- H) Abschliessende Würdigung (45-49)

Dabei wurden unter A) die wichtigsten Informationen zur PO und zum Einsatz der FP abgefragt, in B) bis F) die für die Fragestellungen relevanten Einschätzungen des Einsatzes der FP seitens der PO, unter G) die Fragen zur Zusammenarbeit zwischen PO und COMUNDO gestellt und unter H) schliesslich im Sinne einer Gegenprobe nochmals die zusammenfassende Einschätzung der PO abgefragt.

Der Fragebogen war online zugänglich und konnte innert einer halben Stunde ausgefüllt und retourniert werden. Das computergestützte Programm (*Findmind*) erlaubte eine erste Auswertung mittels Statistiken und Kuchen-, bzw. Säulendiagrammen. Es wurde den PO überlassen, ob sie bei mehreren FP in der definierten Zeitspanne eine auswählen oder aber für jede einzelne FP einen separaten Fragebogen ausfüllen möchten. 3 PO haben zu je zwei FP und eine PO zu drei FP separate Fragebogen ausgefüllt.

Von den angeschriebenen PO retournierten alle 20 die Fragebogen (zum Teil mit grosser Verspätung). Eine PO hat nach längerem Insistieren abgesagt („Überlastung“); für sie konnte eine andere als Ersatz gefunden werden, die den Fragebogen ausgefüllt zurückschickte. Insgesamt sind also 25 von 20 PO ausgefüllte Fragebogen eingegangen, eine Rücklaufquote von über 100%. Eine PO hat statt der von der KOP ausgewählten FP eine später im Einsatz stehende (2013-2016) für den Fragebogen ausgewählt; alle anderen 24 Fragebogen entsprechen den unter 2.6 festgehaltenen Auswahlkriterien. Die teilnehmenden PO und die beurteilten FP werden aus Datenschutzgründen nicht namentlich erwähnt.

## 3. LITERATURSTUDIUM

Im Rahmen dieses Projektes wurden insgesamt 12 Studien analysiert, sieben im Schweizer Kontext und fünf ausländische. Alle beigezogenen Untersuchungen haben direkt oder indirekt mit dem Wirkungsnachweis von FP-Einsätzen zu tun, wobei es gerade im internationalen Vergleich eine grosse Bandbreite von Bezeichnungen zum Begriff der „Fachperson“ gibt: *Volunteer*, „Fachkraft“, „EntwicklungshelferIn“, *Cooperacteur/rice*, „Freiwillige“ usw.

(siehe dazu das Unité-Wording zur PEZA im Anhang D). Es handelt sich um die folgenden Studien:

**A) Studien im Schweizer Kontext:**

- Crottogini 1993 und 1996
- Somda 2015
- Pfister et al. 2008
- Beuret 2016
- Egli 2010
- Flisch 2016

**B) Studien aus dem Ausland:**

- Lough und Tiessen 2016
- Haddock & Devereux 2015
- DEval 2015
- Clark und Lewis 2016
- Burns 2015

Die ausführlichen Beschreibungen der Studien befinden sich im Anhang B. Für die Anlage der vorliegenden Studie sind vor allem DEval 2015, Beuret 2016, Pfister et al. 2008 und Burns 2015 interessant und aufschlussreich. Bei einigen handelt es sich um Fallstudien (Flisch 2016, Pfister et al. 2008) oder um ausschliesslich auf die FP bezogene Untersuchungen (Crottogini 1993 und 1996). Andere haben generell die Frage des Wirkungsnachweises von PEZA-Organisationen und –einsätzen im Blick (Egli 2010, Beuret 2016, Haddock 2015, Lough 2016), wiederum andere versuchen, diesen Nachweis für bestimmte Projekte und Organisationen zu erbringen (Flisch 2016, DEval 2015, Somda 2015).

Allerdings liegt der Schwerpunkt bei den meisten Studien bei der Methode zur Messung der Wirkung eines einzelnen Einsatzes, bzw. einer einzelnen PO und kaum bei einer „Sequenz von Einsätzen“ oder Einsatzabfolge (Beuret 2016), und selten bei den Langzeitwirkungen im Sinne der „Nachhaltigkeit“ (Pfister et al. 2008; aber auf eine PO beschränkt). Besonders interessant als Gegenprobe zur vorliegenden Studie ist DEval 2015, welche die Nachhaltigkeit von PEZA-Einsätzen in den letzten 50 Jahren von deutschen EO weltweit untersucht hat und zu folgendem schematischen Ergebnis gekommen ist:

Relevanz				•
Effektivität				•
Effizienz		•		
Impact	•			
Nachhaltigkeit			•	
	niedrig		moderat	hoch

*Tabelle 2: Ranking der Wirkungsindikatoren durch DEval (DEval 2015: 122)*

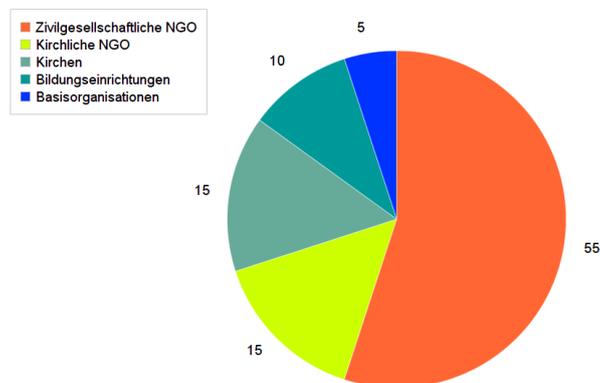
Es ist also sicherlich interessant zu sehen, ob die Studie von COMUNDO diese Befunde bestätigt oder nicht, zumal die abgefragten „Felder“ mehr oder weniger den von DEval

ausgewerteten entsprechen (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impact, Nachhaltigkeit). Dabei liegt das Augenmerk der vorliegenden Studie auf dem Begriff der „Nachhaltigkeit“ und zwar im Sinne einer „Wirkung des Einsatzes einer FP nach vier bis zehn Jahren nach Abschluss des Einsatzes“ (Projektbeschreibung, 2; siehe Anhang A).

## 4. UMSETZUNG DER ERHEBUNG UND ERGEBNISSE

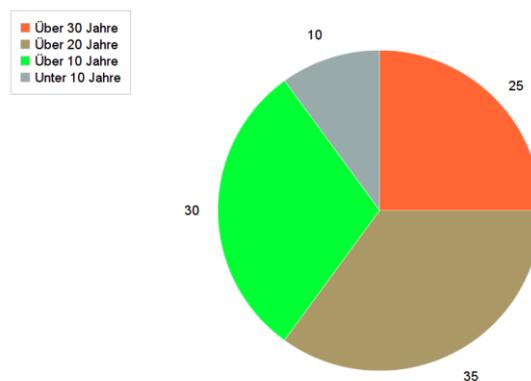
### 4.1 Formale statistische Daten zu den erfassten PO und FP

Von den insgesamt 20 PO, die befragt worden sind, sind 55% (11) zivilgesellschaftliche NGO, 15% (3) kirchliche NGO, ebenfalls 15% (3) kirchliche Organisationen, 10% (2) Institutionen des Bildungsbereichs und 5% (1) soziale Basisorganisationen.



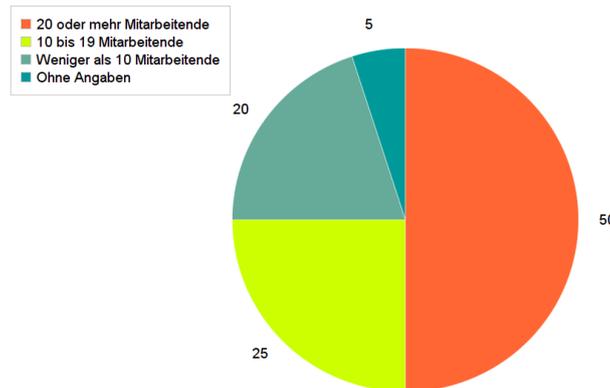
Grafik 1: Art der PO

35% (7) existieren seit über 20 Jahren (gegründet zwischen 1987 und 1996), 30% (6) seit über zehn Jahren (gegründet zwischen 1997 und 2006), 25% (5) seit über dreissig Jahren (vor 1986 gegründet), und nur 10% (2) seit weniger als zehn Jahren (gegründet zwischen 2007 und 2017), die jüngste stammt von 2009.



Grafik 2: Alter der PO

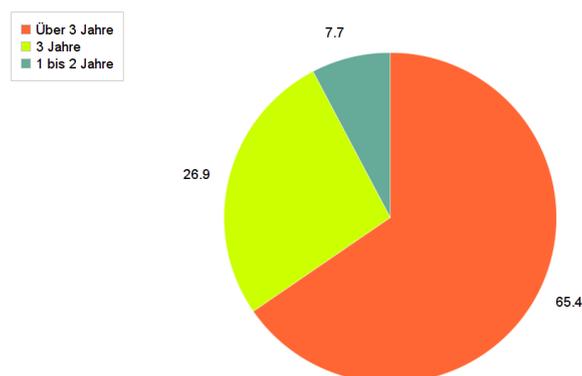
Bezüglich der Länder sind in Peru die „ältesten“ PO (alle vor 2000 gegründet), die „jüngsten“ in Kolumbien (ausser einer alle nach 2000 gegründet) zu finden. Hinsichtlich der Art der PO lässt sich keine signifikante Aussage zum Verhältnis zum „Alter“ der Organisation machen. 50% (10) der PO haben 20 oder mehr MA (die grösste 80), 25% (5) zwischen 10 und 19 MA, 20% (4) weniger als 10 (die kleinste 2), und 5% (1) machte keine Angaben.



Grafik 3: Anzahl Mitarbeitende pro PO

Die „**Durchschnitts-PO**“ von **COMUNDO** ist 26,1 Jahre „alt“, beschäftigt 24,7 MA und ist eine (kirchliche oder zivilgesellschaftliche) NGO.

Zu beachten ist, dass 26 FP erfasst wurden, 16 Männer und 10 Frauen.<sup>7</sup> Die Einsatzdauer der von den PO erfassten ehemaligen FP von COMUNDO (damals noch unter BMI, ECH oder IA) beträgt bei 65,4% (17) mehr als drei Jahre, bei 26,9% (7) genau drei Jahre und bei 7,7% (2) zwischen einem und zwei Jahre.

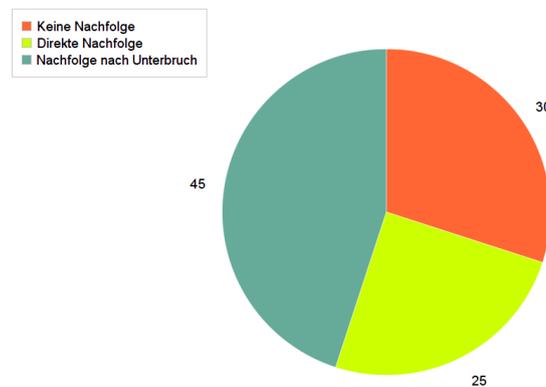


Grafik 4: Einsatzdauer

<sup>7</sup> In einem Fragebogen wurden 2 FP gleichzeitig erfasst. Deshalb umfasste der Rücklauf 25 Fragebogen von 20 PO zu insgesamt 26 FP.

Dazu gehörten eine Praktikantin (1 Jahr), eine nationale FP (1,5 Jahre), eine chilenische Süd-Süd-FP (4 Jahre) und die übrigen 23 schweizerischen oder deutschen FP mit zum Teil doppelten Staatsangehörigkeiten. Die Durchschnittsdauer eines Einsatzes betrug 4,33 Jahre, mit insgesamt rund 100 Einsatzjahren. Der **Durchschnitt der Einsatzdauer** ist seit 2013 (Ende der erfassten Zeitspanne) sicher zurückgegangen; unter den erfassten FP hatten 2 noch einen alten „Langzeitvertrag“ (über sieben Jahre), ein Begriff, der heute für drei Einsatzjahre verwendet wird. Das bedeutet, dass COMUNDO nach wie vor eine überdurchschnittlich hohe Einsatzdauer von FP aufweist, die aber in den kommenden Jahren sicherlich gegen 3 tendieren wird.

Bezüglich der Frage einer **Nachfolge der FP** im gleichen Projekt (bei derselben PO), eventuell mit modifizierten Zielsetzungen, geben 30% (6) der PO an, dass es keine Nachfolge, 25% (5), dass es eine lückenlose Nachfolge, und 45% (9), dass es eine Nachfolge nach einem Unterbruch von 6 bis 24 Monaten gab.



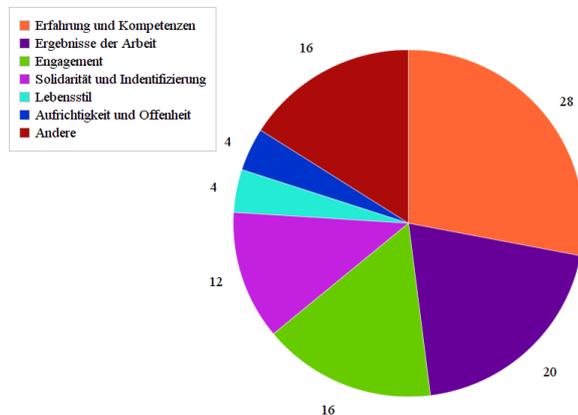
Grafik 5: Einsatz mit oder ohne Nachfolge

Heute sind noch bei der Hälfte der PO (10) FP von COMUNDO tätig, was bedeutet, dass ein Teil der NachfolgerInnen der erfassten FP (70%) entweder den Einsatz beendet haben oder ihrerseits keine NachfolgerInnen mehr gesucht wurden. Das bedeutet nun aber andererseits nicht, dass die Hälfte der befragten PO keine inter-institutionellen Beziehungen mit COMUNDO mehr aufrechterhielten; nur 25% (5) gaben an, dass die Zusammenarbeit (2017) beendet sei. Es ist natürlich eine zu erörternde Frage, ob konsekutive Einsätze (also mehrere hintereinander) eine signifikante Auswirkung auf den Wirkungsgrad eines Einsatzes haben oder nicht.

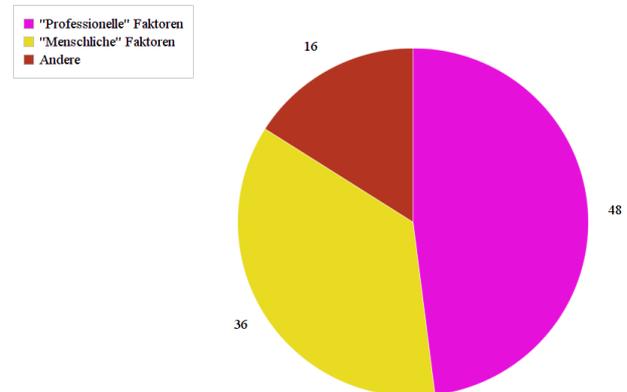
## 4.2 Daten zu den Einsätzen der erfassten FP

Bei einer **allgemeinen Beurteilung** der Einsätze der FP von COMUNDO verteilen sich 76% auf die vier Indikatoren „Erfahrung und Kompetenzen“ (28%), „Ergebnisse der Arbeit“ (20%), „Engagement“ (16%) und „Solidarität und Identifizierung“ (12%), womit deutlich so genannte „weiche Faktoren“ (*soft factors*) im Vordergrund stehen. Die „professionellen“

(„Kompetenzen, Erfahrung, Ergebnisse“) halten sich die Waage mit den „menschlichen“ Wirkungsfaktoren („Engagement, Solidarität, Aufrichtigkeit, Offenheit“).<sup>8</sup>

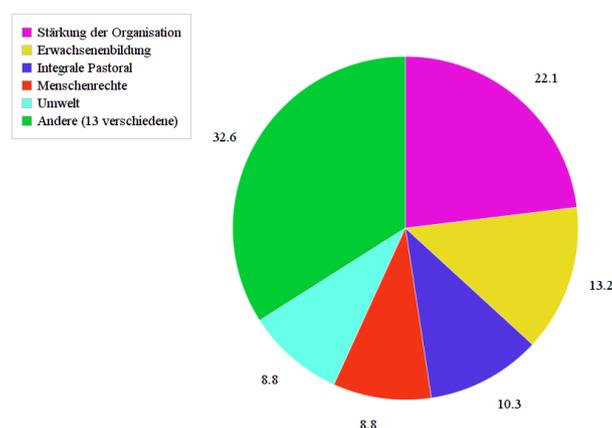


Grafik 6: Erfolgsfaktoren



Grafik 7: Arten von Erfolgsfaktoren

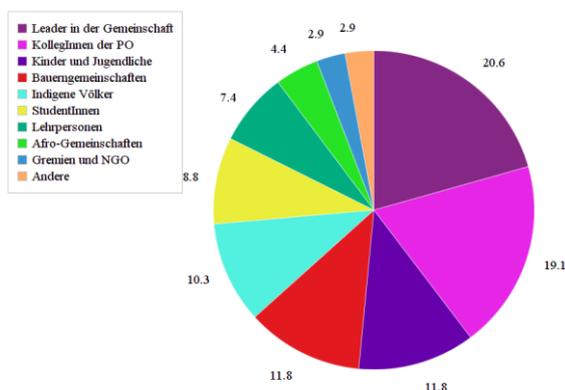
Bezüglich der **Arbeitsfelder** der erfassten FP herrscht eine grosse Vielfalt; nur gerade die „Stärkung der Organisation“ übersteigt mit 22,1% die 20%-Marke. Bei einzelnen FP werden bis zu sechs verschiedene Arbeitsfelder zugordnet. Dabei muss aber beachtet werden, dass auf die Frage nach dem primären Arbeitsfeld (Frage 13) mehrere Antworten möglich waren und das Arbeitsfeld nur bei 4 FP eindeutig zugeordnet wurde. Ob angesichts dieser „Breite“ der Tätigkeiten eine gewisse Profilierung und damit konzentrierte Wirkung eher zweitrangig werden, bleibt vorläufig offen. Jedenfalls ist es ein Faktor, der den Wirkungsnachweis zusätzlich erschwert.



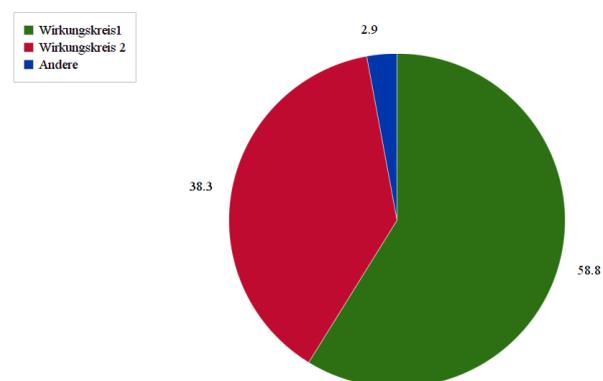
Grafik 8: Hauptsächlichliches Betätigungsfeld der FP

<sup>8</sup> So wurden unter „Andere“ auch etwa „menschliche Qualität“, „Aufrichtigkeit“ oder „Persönlichkeit“ erwähnt, womit die „menschlichen“ Faktoren den „professionellen“ praktisch ebenbürtig sind.

Dasselbe Bild ergibt sich bei der **Zielgruppe** (*grupo meta*), mit der die entsprechende FP in erster Linie zu tun hatte. Wenn wir den eingangs beschriebenen Unterschied zwischen Wirkungskreis 1 (also die Wirkung der FP auf die PO) und Wirkungskreis 2 (also die Wirkung der PO auf die begünstigte Bevölkerung) als Folie auf die von den PO erwähnten begünstigten Gruppen legen, dann hatten 58,8% der Einsätze mit so genannten MultiplikatorInnen (KollegInnen, Führungskräften, LehrerInnen, StudentInnen, Gremien) zu tun (also dem Wirkungskreis 1) und 38,3% mit der so genannten Basis (Wirkungskreis 2). Dies entspricht allerdings nur bedingt der heutigen Policy von COMUNDO, der zufolge es in erster Linie um den Wirkungskreis 1 und nur indirekt (über die Wirkung der PO) um den Wirkungskreis 2 geht<sup>9</sup>.



Grafik 9: Zielgruppen



Grafik 10: Zielgruppen nach Wirkungskreis

Alle PO ohne Ausnahme geben an, dass sich auch heute noch Personen der PO an die ehemalige FP erinnern, und dass nach wie vor **etwas Konkretes** (*algo tangible*) im Sinne des *Outputs* von ihrem Einsatz vorhanden ist. Letzteres sind Solarduschen, Publikationen, ein Gebäude, das Trinkwassersystem, aber auch Führungskräfte, bestehende Strategien und Abläufe, Planungsinstrumente und weiterhin bestehende Unterstützung. 92,3% (24) der ehemaligen FP unterhalten immer noch irgendeine Form von **Kontakt** mit der PO und nur 7,7% (2) haben diesen vollständig abgebrochen. Dies weist auf einen hohen Grad an Identifikation und Engagement, aber auch auf ein Gefühl des „Gelingens“ oder der „Genugtuung“ auf beiden Seiten hin, denn bei erheblichen Schwierigkeiten oder ungenügender Leistung würde man wohl kaum den Kontakt weiter pflegen.

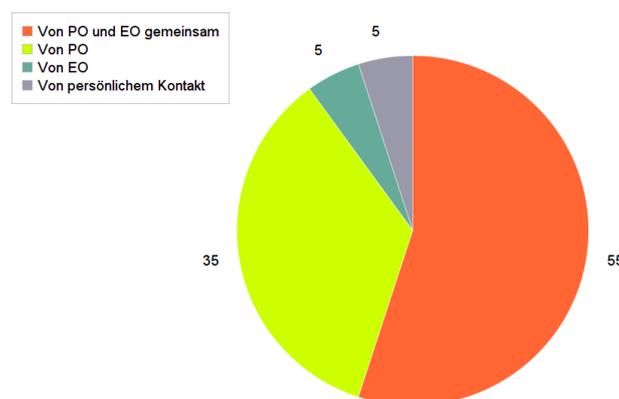
<sup>9</sup> Zwar liegen für fast zwei Drittel der Einsätze die „Zielgruppen“ im Bereich des Wirkungskreises 1 (also die PO und deren MA), aber ein Drittel hat als primäre „Zielgruppe“ die begünstigte Bevölkerung. Laut Programm 2017-2020 soll der „FP-Einsatz [aber] primär darauf [abzielen], ein *Capacity Development* bei der lokalen Partnerorganisation zu erzielen, in welcher die FP tätig ist“ (unter 4.2, S. 14).

### 4.3 Relevanz der Einsätze

Unter **Relevanz (relevance)** versteht man die „Wichtigkeit“ oder „Bedeutsamkeit“ einer Sache oder Intervention. Im Bereich der EZA ist ein Projekt oder eine Intervention dann „relevant“, wenn ohne diese der erzielte oder anvisierte Effekt nicht einträte. Für die PEZA kann ein Projekt oder eine Intervention – in diesem Fall ein FP-Einsatz – als „relevant“ bezeichnet werden, wenn diese wesentlich oder massgeblich dazu beitragen, dass die entsprechende PO ihre eigenen Zielsetzungen erreicht. Es ist klar, dass andere Faktoren wie die politische Grosswetterlage, die finanzielle Situation der PO, die lokalen MA, der Kontext der begünstigten Bevölkerung usw. ebenfalls „relevante“ Faktoren für Erfolg oder Misserfolg eines Projekts oder einer Intervention (also auch eines FP-Einsatzes) sind.

COMUNDO geht davon aus, dass die lokale PO die *Ownership* des Projekts innehat und damit auch – theoretisch – die Initiative für ein Gesuch zu einem FP-Einsatz nehmen soll. In Wirklichkeit aber ist dieser Schritt (der „Tropfen“ in der Metapher der zentrifugal sich ausbreitenden Wellen) meistens das Ergebnis einer vorgängigen Bemühung von PO und EO, bzw. den entsprechenden KOP, überhaupt die Möglichkeit eines solchen Gesuchs in Erwägung zu ziehen. Insbesondere bei PO, die noch kaum Erfahrung mit der IZA haben, ist es nicht selbstverständlich und leicht, an eine Organisation der PEZA wie COMUNDO zu gelangen. Oft geschieht dies über Informations- und Austauschnetzwerke im Land, bzw. eben durch die gezielte Kontaktaufnahme seitens der KOP oder aufgrund persönlicher Kontakte der PO mit VoluntärInnen (im Rahmen von Freiwilligendiensten oder Praktika), FP oder FreundInnen aus dem Land der EO.

Auf die entsprechende Frage, wer denn das **Bedürfnis für einen FP-Einsatz** angemeldet habe, gaben 55% (11) der Befragten an, es habe sich um eine gemeinsame Entscheidung von PO und EO gehandelt, 35% (7), die Initiative sei von der PO ausgegangen, und nur in je einem Fall (je 5%) sei die Initiative von der EO ausgegangen, bzw. aufgrund eines persönlichen Kontakts erfolgt.



Grafik 11: Initialzündung für FP-Einsatz

Dies bestätigt, dass der Entscheid für einen FP-Einsatz meistens keine „einsame“ Entscheidung der PO ist (bei vier der sieben PO, die angaben, die Initiative sei von ihnen ausgegangen, waren schon zuvor FP von COMUNDO im Einsatz), aber auch keine solche der EO ist, sondern das Resultat von gegenseitiger Annäherung und Bedürfnisabklärung.

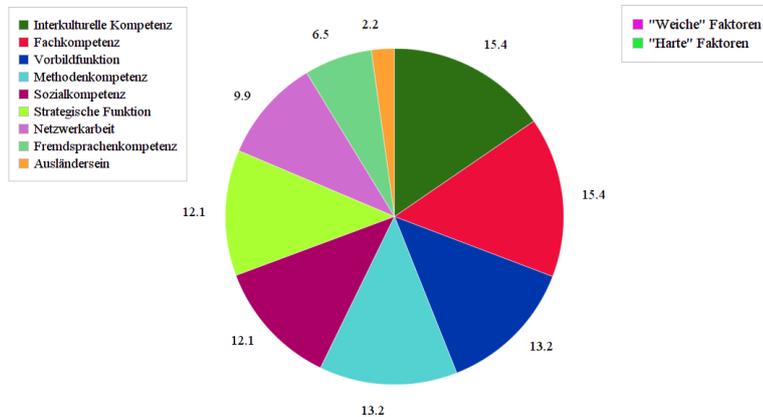
Alle PO ohne Ausnahme erklärten, die FP habe sich den **von der PO definierten Prioritäten** gewidmet, die als „relevant“ eingestuft wurden, also für die Zielerreichung der PO als massgeblich angesehen worden sind. Bei der Beschreibung dieser „Bedürfnisse“, auf die der FP-Einsatz eine Antwort geben sollte, gehen die Schwerpunkte je nach PO und Land weit auseinander, haben aber fast immer mit der „Stärkung“, „Konsolidierung“ und „Weiterentwicklung“ der PO oder einzelner Programme, sowie der „Implementierung“, „Unterstützung“ und „Begleitung“ bei der Umsetzung spezifischer Projekte innerhalb der PO zu tun. Die Begriffe der „Unterstützung“ (*apoyo*) und der „institutionellen Stärkung“ (*fortalecimiento institucional*) tauchen bei über 80% der Antworten auf.

Der Grad der „Relevanz“ eines FP-Einsatzes zeigt sich vor allem bei der Frage, **was denn bei der PO anders wäre**, wenn der entsprechende FP-Einsatz nicht stattgefunden hätte. Einzelne PO (25%) meinten, dass ein bestimmtes Programm gar nicht existieren würde, die Mehrheit beteuert, dass die PO als solche oder ein bestimmtes Programm nicht so stark aufgestellt wären oder dass das Team, die Führungskräfte oder die begünstigte Bevölkerung nicht den gleichen Grad an Bewusstsein, Engagement und Konsolidierung erreicht hätten. Diese Frage hat mit dem *Most Significant Change* (MSC) zu tun, der aufgrund seines methodischen Settings nur qualitativ und narrativ erfasst werden kann. Dies bestätigt die Vermutung, dass es bei PEZA-Einsätzen in erster Linie **um „Prozesse“ der Transformation und Stärkung** (vgl. *Outcome Mapping*) und nicht so sehr um konkrete Resultate (im Sinne von *Outputs*) wie Gebäuden, IT-Systemen oder Dokumenten geht. Einzelne PO erwähnten auch, dass im Falle eines nicht-stattgefundenen FP-Einsatzes Alternativen gesucht worden wären, um das institutionelle Bedürfnis zu befriedigen.

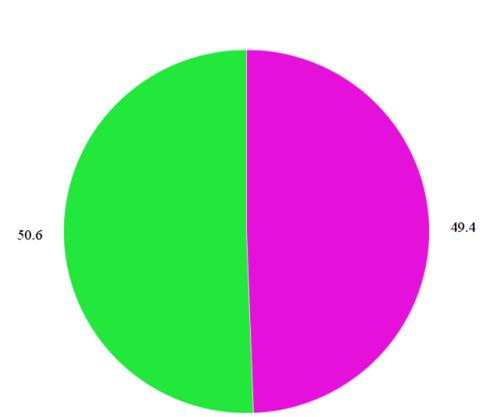
Alle PO meinten, dass der Einsatz der entsprechenden FP von der Mehrheit der Anspruchsgruppen der PO (MA, Gremien, begünstigte Bevölkerung) **„ausserordentlich geschätzt“** (70,8%) **oder „geschätzt“** (29,2%) worden sei. Die Gründe dafür sind aber sehr unterschiedlich und vielfältig und reichen von eher persönlichen Merkmalen („Charisma“, „Grossherzigkeit“, „Hingabe“, „Sensibilität“, „Reife“) über soziale Qualitäten („Partizipation“, „Kontakte“, „Integration“) bis zu fachlichen Aspekten („technische Kompetenz“, „Projektmanagement“, „Konfliktmanagement“). Die **soziale und kulturelle Eingliederung (*inserción*) der FP** („Inkulturation“) war bei praktisch allen PO ein wichtiges Erfolgskriterium, bzw. deren Fehlen bei einer FP der Grund für eine eher negative Beurteilung des Einsatzes.

Dieser Sachverhalt wird bestätigt durch den **„Mehrwert“** (*valor agregado*), den eine FP in der Perspektive der PO gegenüber einem/r lokalen MA aufweist. Die „weichen“ Faktoren wie „interkulturelle Kompetenz“ (70%), „Vorbildfunktion“ (60%) oder „Sozialkompetenz“ (55%) halten sich die Waage mit eher „harten“ wie „Fachkompetenz“ (70%), „strategische Funktion im Projekt der PO“ (55%) oder „Methodenkompetenz“ (60%). Dabei waren Mehrfachantworten möglich, und das Universum war um eine Person (lokale FP) reduziert

(also 25). Kaum ins Gewicht fielen dagegen die Fremdsprachenkompetenz (30%) oder das Ausländersein der FP (10%).



Grafik 12: „Mehrwert“ der FP  
(auf 100% hochgerechnet)



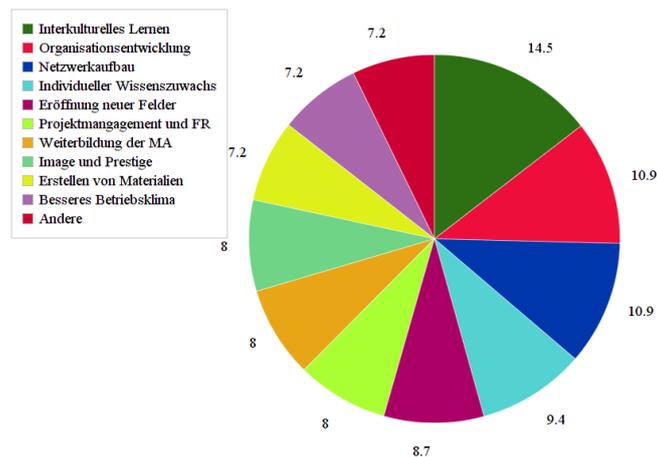
Grafik 13: „Weiche“ und „harte“ Faktoren

#### 4.4 Effizienz der Einsätze

Unter „**Effizienz**“ (*efficiency*) versteht man den bestmöglichen Gebrauch der bestehenden Ressourcen, um das gesteckte Ziel zu erreichen; in volks- und betriebswirtschaftlicher Terminologie geht es um das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis. In der PEZA misst sich die Effizienz also als das Verhältnis der eingesetzten Mittel (FP, finanzieller Aufwand, QM, Verwaltung, Zeit) zum Ertrag im Sinne des *Outcomes* (was mit dem Einsatz erreicht werden soll). Dabei ist klar, dass aus der Sicht der PO nur jene „Kosten“ (oder eingesetzten Mittel) in Betracht gezogen werden, die sie selber betreffen, also nicht etwa die Vorbereitungs-kosten, die Versicherungskosten, die Lebenskostenpauschale oder die Verwaltungskosten der EO. Die für die PO relevanten „Kosten“ sind meistens der Arbeitsplatz der FP, die Investition von Zeit bei Einführung und Begleitung, zusätzliche Projektkosten und je nachdem lokale Honorare und Spesen.

Gemäss dem Bericht der externen Evaluierung von COMUNDO durch Rudolf Fischer im Auftrag der DEZA (Fischer 2017: 26) machen die Kosten der EO für einen Experteneinsatz das Fünf- bis Achtfache eines PEZA-Einsatzes von COMUNDO (rund Fr. 4'560.- pro Einsatzmonat) aus, was an sich schon auf einen hohen Grad von Effizienz (Kosten-Nutzen-Verhältnis) hinweist. Für die PO selber hat die Effizienz vor allem mit der idealen Zeitdauer eines Einsatzes sowie dem zielführenden und konzentrierten Einsatz der unterschiedlichen Kompetenzen der FP zu tun, und nicht so sehr mit finanziellen Mitteln, welche die PO für die FP aufwendet (nur in einzelnen Fällen bezahlt die PO der FP einen lokalen Lohn).

Beim „Ertrag“ (in der Kosten-Nutzen-Logik) aufgrund des Einsatzes der FP stehen neben dem interkulturellen Lernen (75%) vor allem die „Entwicklung der Organisation“ (60%), neue Netzwerke (60%), die Verbesserung individuellen Wissens und Kompetenzen (55%), der Aufbau neuer Projektfelder (50%) und das Projektmanagement und Fundraising (45%) im Vordergrund (Mehrfachantworten waren möglich).



Grafik 14: „Ertrag“ aus dem Einsatz der FP (auf 100% hochgerechnet)

Die **für diesen Erfolg entscheidenden Kompetenzen der FP** sind nach Ansicht der PO in dieser Reihenfolge die folgenden:

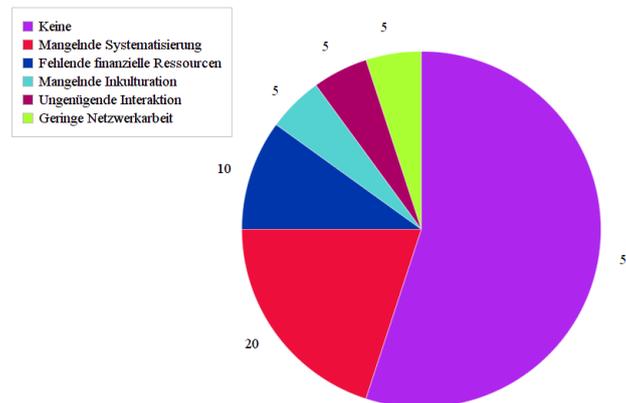
- „Fachliche“ (4.6)
- „Interkulturelle“ (4.5)
- „Kommunikative“ (4.5)
- „Soziale“ (4.4)
- „Persönliche“ (4.4)
- „Methodisch-konzeptionelle“ (4.3).<sup>10</sup>

Auffallend ist dabei, dass die Fachkompetenzen (*competencias profesionales*) zwar an erster Stelle kommen, aber unmittelbar gefolgt von *soft skills* (interkulturelle, kommunikative, soziale und persönliche Kompetenzen), was bestätigt, dass es in den Einsatzländern meistens nicht am Wissen oder Knowhow fehlt, sondern an der Fähigkeit, dieses Wissen im konkreten Kontext effizient und effektiv einzusetzen und zu vernetzen (interkulturelle und Sozialkompetenz).<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Die Skala reicht von „kontraproduktiv“ (1) über „nicht entscheidend“ (2), „indifferent“ (3) und „entscheidend“ (4) bis „unabdingbar“ (5). Da Mehrfachantworten möglich waren, scheinen die Unterschiede sehr klein zu sein und zwischen „entscheidend“ und „unabdingbar“ zu liegen; diese an sich geringen Unterschiede sind aber als umso signifikanter zu interpretieren.

<sup>11</sup> Diese Feststellungen entsprechen auch der Schlussfolgerung von Strobel: *Elles (PS) souhaiteraient de la part des OE un appui au niveau des fonctions de support, c'est à dire ces fonctions indispensables au bon fonctionnement de l'organisation. Les besoins en fonction de support sont liés à la gestion financière, à la communication institutionnelle, à la conception de projets et à la recherche de fonds.* (Strobel 2017: 5)

Auf die Frage, **welche wichtigen Aspekte denn beim erfassten FP-Einsatz fehlten**, gaben 55% (11) der PO an, dass kein einziger gefehlt habe. Von den restlichen 45% (9) PO wurden die folgenden „Defizite“ aufgeführt: Forschung und Systematisierung (20%), finanzielle Ressourcen (10%), mangelhafte „Inkulturation“<sup>12</sup> (5%), ungenügende Interaktion mit den lokalen MA (5%) und spärliche Netzwerkarbeit (5%).



Grafik 15: Defizite eines FP-Einsatzes

Die **Dauer des Einsatzes** (durchschnittlich 4,33 Jahre) war für 75% der PO ausreichend und für 25% zu kurz, um die gesteckten Ziele zu erreichen; für keine zu lang. „Die ideale Dauer wären zwei Perioden, also 6 Jahre, weil die „Inkulturation“ (*inserción*) sowohl menschlich wie fachlich viel Zeit braucht. Nach drei Jahren ist die FP besser verortet und kann mehr beitragen“ (PO aus Peru). „Die ideale Dauer eines Einsatzes sollte vier Jahre sein, weil dann die FP die Arbeit der PO erst richtig kennt“ (PO aus Peru). In einem Fall wurde die unzureichende Einsatzdauer durch eine Nachfolge kompensiert.

## 4.5 Wirksamkeit der Einsätze

Unter der **„Wirksamkeit“ (effectiveness)** eines Einsatzes oder einer Intervention versteht man die Fähigkeit, ein gewünschtes und geplantes Ergebnis zu erzielen, bzw. der Umstand, dass ein solches auch ungeplant oder unbeabsichtigt eintritt (siehe Beuret 2016: passim).<sup>13</sup> Wenn ein Einsatz wirksam ist, bzw. Wirkung erzeugt, dann heisst dies, dass er

<sup>12</sup> Es gibt keinen genauen deutschen Begriff für den spanischen Begriff *inserción* (sich einlassen“, „sich eingliedern“, „eintauchen“), der weit über eine „Akkulturation“ im Sinne der Aneignung interkultureller und sprachlicher Kompetenzen hinausgeht. Da es sich meistens um einen kulturellen Prozess handelt, soll hier der Begriff der „Inkulturation“ (der eigentlich aus der Theologie kommt) das Gemeinte wiedergeben. Um die Übersetzungsschwierigkeiten hervorzuheben, wird der Begriff nur in Klammern verwendet („Inkulturation“).

<sup>13</sup> Zwar kann und soll Wirkung geplant werden, aber darüber hinaus gibt es viele Faktoren, welche die Wirkung eines FP-Einsatzes positiv oder negativ beeinflussen (neue Teammitglieder; politische Veränderungen; finanzielle Situation; Krankheit; usw.). Diese können zwar nicht in einer Projektbeschreibung antizipiert, wohl aber in der Wirkungsanalyse nachverfolgt und aufgezeigt werden.

eine beabsichtigte/geplante oder erwartete Wirkung (*Outcome*) aufweist, und zwar unabhängig von der Effizienz (Kosten-Nutzen-Verhältnis), weil es bei der Wirksamkeit eigentlich nur um den Aspekt des „Nutzens“ (Ergebnis, Effekt, Konsequenz, schlussendlich: Veränderungen) geht, nicht aber um die dafür eingesetzten Mittel. Es ist klar, dass diese „Wirkung“ bei PEZA-Einsätzen nur in wenigen Fällen quantitativ zu erfassen ist und stark mit der Erwartungshaltung der PO zu tun hat (Subjektivität). Diesbezüglich bestätigen alle PO (ausser einer, die sich dazu nicht äussert), dass der Einsatz der FP einen bemerkenswerten Beitrag (*aporte notable*) für die Organisation bedeutet hat. Auch wenn man diesen Befund mit der nötigen Vorsicht interpretieren muss (kulturelle Zurückhaltung mit Kritik; Loyalität mit der EO; Gefälligkeitsgutachten), so ist diese subjektive Einschätzung der Wirksamkeit doch nicht zu unterschätzen.

Bei den **Schlüsselergebnissen** (*resultados claves*) der FP-Einsätze geht es ähnlich wie bei der Beurteilung des „Nutzens“ für die begünstigte Bevölkerung (siehe unten) um Werte wie **Konsolidierung, Stärkung, Empowerment, Systematisierung und Teambildung** (*Outcome*) im Rahmen der PO, die sich aber oft in Dokumenten, Datenbanken, Strategien und Netzwerken (*Output*) niederschlagen und somit auch für die Erfahrungskapitalisierung von grossem Wert sind. Im Sinne von **MSC** erwähnten die PO unter anderen: stärkere Organisation, Anwendung von neuen Strategien und Instrumenten, schlagkräftigeres Team, besseres Betriebsklima, Bewusstseinswandel, positive Einschätzung der eigenen Kultur und Potenziale, erhöhte Solidarität untereinander.

90% (18) der PO erachten die **Arbeit der FP als „nachhaltig“**. Nur 10% (2) meinen, dass diese von „vorübergehendem“ (*pasajero*) Wert sei<sup>14</sup>. Auf die Frage, was denn nach vier bis zehn Jahren nach Beendigung des Einsatzes noch geblieben sei, verweist die eine Hälfte der PO auf konkrete (sichtbare) Resultate wie Publikationen, Solarduschen, Datenbanken, Basisgemeinschaften, Programmen und Netzwerken (*Output*), die andere auf unsichtbare Errungenschaften wie erworbene Fähigkeiten, gestärkte Organisationen, motivierte MA, eine sensibilisierte begünstigte Bevölkerung und klare Strategien (*Outcome*). Bei allen PO ist noch etwas von dem da, was die ehemalige FP durch ihren Einsatz bewirkt hat.

Die meisten PO schreiben den „Erfolg“ eines Einsatzes nicht in erster Linie „harten“ Faktoren wie technischen Fähigkeiten, Wissen oder Werkzeugen zu, welche die FP mitbringt, sondern eher **„weichen“ Faktoren** (*soft factors*) wie der Persönlichkeit, Haltungen, dem Engagement und der Empathie. „Der Schlüssel, der den Erfolg der Zusammenarbeit bestimmt, liegt in den Haltungen“ (PO aus Nicaragua). „Dass das Leben der FP einfach ist, ist sehr wichtig“ (PO aus Peru). Dies stimmt auch mit dem Ranking (von 5 bis 1)<sup>15</sup> der „Kompetenzen“ überein, die von (zukünftigen) FP erwartet werden: fachliche (4.6), interkulturelle (4.5), kommunikative (4.5), soziale (4.4), persönliche (4.4) und methodisch-

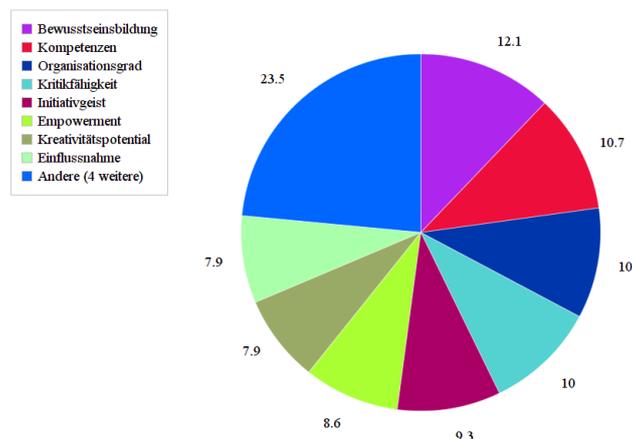
---

<sup>14</sup> Dabei ist nicht deutlich, ob letztere sich nicht auf die „vorübergehende“ Natur des Einsatzes (im Sinne von „auf Ablösung hin“) bezogen haben, zumal die Gesamtbeurteilung in diesen beiden Fällen positiv ausgefallen ist.

<sup>15</sup> Dabei bedeutete 5 „unabdingbar“, 4 „entscheidend“, 3 „indifferent“, 2 „nicht entscheidend“ und 1 „kontraproduktiv“. Mehrfachantworten waren möglich.

konzeptionelle (4.3) Kompetenzen. Wobei mehrere PO betonen, dass die „harten“ nicht von den „weichen“ Faktoren zu trennen sind.

Da der „Nutzen“ eines FP-Einsatzes indirekt (via Wirkungskreis 2) auch **bei der begünstigten Bevölkerung** (Frauen, Kinder, Jugendliche, Bauern, Indigene, AfroamerikanerInnen, Studierende usw.) vorhanden sein sollte, wurde dieser aus der Sicht der PO abgefragt. Dabei stand die Bewusstseinsbildung (*toma de conciencia*) mit 70% an vorderster Stelle, gefolgt von besseren Kompetenzen (*mejor capacitados/as*) mit 65%, besserer Organisation (55%), Kritikfähigkeit (55%), Initiativgeist (50%) und *Empowerment* als BürgerInnen (45%).<sup>16</sup>



Grafik 16: Impact des Einsatzes bei der begünstigten Bevölkerung (auf 100% hochgerechnet)

Nach der DEval-Studie (2015; siehe unter Punkt 3) ist bei PEZA-Einsätzen der *Impact* am geringsten, was stimmen mag, wenn darunter konkrete Infrastrukturprojekte und die wirtschaftliche Erhöhung des BIP gemeint ist. Das Vorherrschen der **Veränderung von Haltungen und Einstellungen** aber ist ein Indiz für eine über kurzfristiges wirtschaftliches Wachstum hinausgehende Nachhaltigkeit, weil Haltungen und Einstellungen (Bewusstsein; *Empowerment*, Initiativgeist usw.) an die nächste Generation weitergegeben werden können.

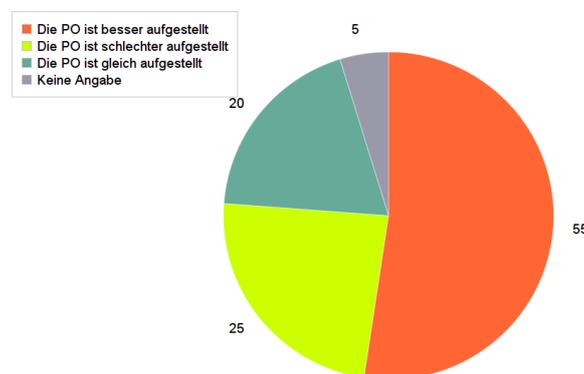
<sup>16</sup> Siehe auch Studie zu Nicaragua (Pfister 2008); insbesondere die auf S. 11 erwähnten Beispiele:

- **„Grössere Gleichheit von Mann und Frau** durch den verstärkten Einbezug der Frauen in die Aktivitäten der Dorfgemeinschaften, das Erlangen von Landtiteln und Hauseigentum für Frauen sowie die Schaffung eines Frauen-Netzwerks.
- **Erhöhtes Selbstbewusstsein und Veränderung in den Einstellungen** von Frauen und Männern durch Aus- und Weiterbildung (Alphabetisierung, Leadership, Gender-Fragen, politisches Lobbying usw.)
- **Verbesserter Schutz der natürlichen Ressourcen** durch Wiederaufforstungen und Änderungen in der landwirtschaftlichen Produktion (Biolandbau, Bau von Terrassen).“ (11)

## 4.6 Transformationseffekt der Einsätze

Bei der IZA und insbesondere bei der PEZA geht es um Transformationsprozesse sowohl im globalen Süden wie auch im Norden. FP-Einsätze sollen also Veränderungen direkt bei der PO und indirekt bei der begünstigten Bevölkerung im Sinne von Transformationen anstossen, begleiten, unterstützen und konsolidieren. „Transformationen“ sind dabei langfristige und über weite Strecken unsichtbare **Veränderungsprozesse** (die zu den entsprechenden *Impacts* führen können), die sich nicht nur in verbesserter Lebensqualität und gesteigertem Einkommen, sondern auch in Haltungen und Einstellungen niederschlagen, wie schon unter 4.5 ausgeführt worden ist. Bei PEZA-Einsätzen erfolgen solche Prozesse im Rahmen des „weltweiten Lernens“, also des durch Begegnung und Austausch ermöglichten Kompetenzgewinns bei PO (Wirkungskreis 1), FP, EO und begünstigter Bevölkerung (Wirkungskreis 2). Im Rahmen dieser Erhebung ging es um das Veränderungspotenzial von FP-Einsätzen bei den PO (und weniger um die Rückwirkung auf den Norden oder die Wirkung auf die begünstigte Bevölkerung im Süden).

55% (11) de PO gaben an, dass ihre Organisation seit dem Einsatz der betreffenden FP **gewachsen ist oder sich verbessert** habe, 25% (5) stellen eine Verschlechterung oder Schwächung fest, und bei 20% (4) ist der Zustand gleichgeblieben. Eine PO machte keine Angaben zu dieser Frage.



Grafik 17: Zustand der PO seit dem Einsatz (nach 4 bis 10 Jahren)

Die meisten PO gaben an, dass diese Veränderungen „viel“ oder „ziemlich viel“ mit dem Einsatz der FP zu tun hätten, und nur wenige, dass dieser Zusammenhang gering sei. Da es zumindest ein Segment von PO gibt, das auch die Stagnation oder gar Verschlechterung dem FP-Einsatz zuschreibt, und gleichzeitig praktisch alle PO den positiven Beitrag der FP für die Stärkung der PO hervorheben, ist dieser Umstand nur dahingehend zu interpretieren, dass die Beendigung des Einsatzes und das Fehlen einer Nachfolge die PO „geschwächt“ haben. Viele PO sehen die FP deshalb vor allem als **Change Agents**, und Nachhaltigkeit hat vor allem mit Bewusstseinswandel im Sinne von Veränderung von Einstellungen und Haltungen zu tun.

Es ist natürlich klar, dass die erwähnten Transformationsprozesse (positiv oder negativ) nicht nur auf den Einsatz der FP zurückzuführen sind (*attribution gap*; siehe Fussnote 5). Deshalb ist es interessant zu analysieren, welche anderen Faktoren die Transformation entscheidend beeinflusst haben. An erster Stelle<sup>17</sup> stehen mit 65% die „Interessen der begünstigten Bevölkerung“, gefolgt vom Einfluss einer anderen IZA-Organisation (45%), der politischen Konjunktur (40%) und den lokalen MA (30%). Aus den Kommentaren geht zudem hervor, dass eine veränderte Gesetzgebung für NGOs, die Reduzierung von Finanzquellen oder gar die Beendigung der Zusammenarbeit mit Projektpartnern im Norden den Transformationsprozess entscheidend beeinträchtigen, bzw. dass eine neue politische Situation und eine bessere Vernetzung diesen entscheidend begünstigen.

Daraus ergibt sich, dass durch FP von COMUNDO bewirkte Transformationseffekte **je nachdem durch andere Faktoren begünstigt, beeinträchtigt oder im schlimmsten Fall gar zunichtegemacht werden können**. Insgesamt ist dabei die Finanzierung des Projekts, also der PO und ihrer Programme, durch die IZA von entscheidender Bedeutung. Diese „Komplementarität“ von PEZA und Projektfinanzierung ist – wie wir noch sehen werden – kein Argument gegen den PEZA-Ansatz, wohl aber ein Argument für eine gute Abstimmung zwischen PEZA-Organisationen wie COMUNDO und EZA-Organisationen, die Projekte der PO finanzieren (viele PO von COMUNDO werden von EZA-Organisationen aus der CH, dem übrigen Europa und Nordamerika finanziert).

## 4.7 Inter-institutionelle Zusammenarbeit im Rahmen einer Partnerschaft

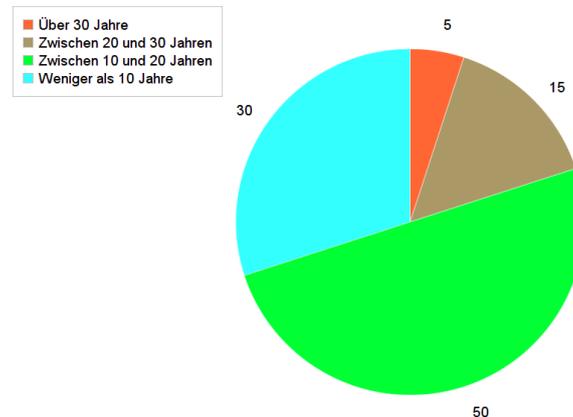
---

Die PEZA spielt sich im Rahmen möglichst solider und beständiger Partnerschaften (als konstituierender Faktor der PEZA) zwischen EO und PO ab. Ob die Dauer und Kontinuität solcher Partnerschaften für die Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen entscheidend oder aber eher zweitrangig sind, ist eine offene Frage, die auch in der konsultierten Literatur kaum diskutiert wird.<sup>18</sup> 50% (10) der PO weisen eine Zusammenarbeit mit COMUNDO (bzw. mit einer der Vorgängerorganisationen ECH, BMI, IA oder SMB) von **zwischen 20 und 11 Jahren**, 30% (6) eine solche von 10 oder weniger Jahren, 15% (3) eine solche von zwischen 30 und 21 Jahren, und 5% (1) eine solche von über 30 Jahren auf. Die jüngste Zusammenarbeit datiert von 2009.

---

<sup>17</sup> Mehrfachangabe war möglich.

<sup>18</sup> In der DEVal-Studie (2015) wird nur bei der für die Erhebung getroffenen Auswahl der PO moniert: *„Um Aussagen über die Wirksamkeit der Arbeit von EHs machen zu können, wurde einerseits darauf geachtet, dass die Zusammenarbeit bereits über mehrere Jahre bestand. Damit sollten Fälle ausgeschlossen werden, in denen die Zusammenarbeit noch nicht so weit gediehen war, dass Wirkungen beobachtet werden konnten. Andererseits wurde darauf geachtet, dass der Zeitraum der Zusammenarbeit nicht zu lange zurücklag. Bei einer Zeitspanne von mehr als 5 Jahren wurde erwartet, dass sich Verzerrungen in der rückblickenden Bewertung der Arbeit von EHs ergeben würden, zusätzlich zu dem Risiko, dass wesentliche Erfahrungsträger nicht mehr präsent sein würden.“* (151)



Grafik 18: Dauer der Partnerschaft zwischen PO und COMUNDO

Bei 35% (7) der PO ist die Zusammenarbeit mit COMUNDO seit dem Ende des Einsatzes der erfassten FP entweder beendet oder auf unbestimmte Zeit ausgesetzt, bei 65% (13) besteht sie auch heute (2017) noch, sei es aktuell mit FP (10), sei es mit momentanen Vakanzen (3). Auffallend ist dabei, dass zum Beispiel in Bolivien in keiner der befragten PO aktuell FP von COMUNDO tätig sind, in Kolumbien dagegen in allen fünf PO. Nur in einem Fall wurde erwähnt, dass eine Nachfolge die Nachhaltigkeit des FP-Einsatzes „gesichert“ habe, in allen übrigen Fällen wurde die nachhaltige Wirkung des Einsatzes nicht von einer (unmittelbaren) Nachfolge und damit einem langzeitlichen Engagement der EO mit der PO abhängig gemacht.

Wohl aber kann die **Existenzdauer der PO vor einer Zusammenarbeit mit COMUNDO** im Sinne stabiler und etablierter Abläufe und Strukturen für den „Erfolg“ eines FP-Einsatzes und dessen nachhaltiger Wirkung von Bedeutung sein. Wie vorher beschrieben, beträgt die durchschnittliche Lebensdauer einer PO von COMUNDO 26,1 Jahre. In 50% der Fälle betrug die Existenzdauer der PO vor der Aufnahme der Zusammenarbeit mit COMUNDO 1 bis 9 Jahre, in 50% der Fälle 10 Jahre und mehr. In Bezug auf die „Konsolidierung“ einer PO zum Zeitpunkt des Einsatzbeginns beträgt der Prozentsatz für PO mit einer Existenzdauer von 10 oder mehr Jahren gar 65%.

Bei der Beurteilung der inter-institutionellen Zusammenarbeit geht es, ähnlich wie bei der Frage nach den entscheidenden Kompetenzen der FP, bei den **positiven Aspekten** in erster Linie um Werte wie Solidarität, horizontale Beziehungen, Vertrauen, Transparenz, offene Kommunikation und Synergien. Bei den **negativen Aspekten** gaben 25% der PO an, solche gäbe es nicht, 15% erwähnten mangelnde finanzielle Unterstützung, 10% erwähnten Kommunikationsschwierigkeiten, einzelne PO finden den Selektionsprozess für FP zu lange oder bedauern, dass es keine Kontinuität gibt.

80% (16) der PO finden die PEZA die **beste oder eine sehr angemessene Form der Internationalen Zusammenarbeit**, 15% (3) sehen in ihr aber auch Schwächen; 5% (1) machte keine Angaben. Bei den Gründen für eine positive Beurteilung überwiegen solche des horizontalen Austauschs („es geht um Fähigkeiten von Menschen, nicht um Geld“ [PO

aus Bolivien]), der kulturellen Eingliederung („Inkulturation“) der FP in den jeweiligen Kontext, der Komplementarität zur Projektfinanzierung durch andere Organisationen und der fachlichen Kompetenz der FP. Bei den Gründen für eine eher negative Beurteilung (die zum Teil auch bei jenen PO durchscheinen, die die PEZA grundsätzlich positiv sehen), überwiegt der **ökonomische Aspekt**: 35% (7) aller PO meinen, dass fehlende finanzielle Unterstützung der Organisation und ihrer Projekte nicht nur die Zukunft der Organisation in Frage stelle, sondern auch die Wirkung des FP-Einsatzes vermindern könne. Mit einer entsprechenden komplementären finanziellen Unterstützung des Projekts, in dem die FP gearbeitet hat, wäre die Wirkung noch deutlicher ausgefallen („reduzierte wirtschaftliche Mittel erlauben es der FP nicht, die vorgenommenen Ziele vollumfänglich zu erreichen“; „manchmal können die FP ihre spezifischen Aktivitäten ohne wirtschaftliche Unterstützung nicht umsetzen“ [PO aus Kolumbien und Peru]).

## 4.8 Abschliessende Beurteilung durch die PO

Alle befragten PO haben trotz der erwähnten Kritikpunkte den Einsatz der FP **als „ausgezeichnet“ (70%) oder „gut“ (30%) beurteilt**. Alle würden nach einem Evaluierungsprozess und bei Bedarf die FP wieder unter Vertrag nehmen.

### Lessons Learnt für die PO:

- Wichtigkeit des interkulturellen Dialogs und Lernens
- Erhöhte Sensibilität für kulturelle Unterschiede
- Striktere und klarere Planung, Durchführung und Auswertung der Projekte
- Wichtigkeit von Engagement (*compromiso social*) und Option für die Armen und Benachteiligten
- Vorrang des methodischen Arbeitens
- Notwendigkeit ständiger Weiterbildung

### Empfehlungen für zukünftige Einsätze:

- Prozess der Auswahl und Vorbereitung zukünftiger FP abkürzen
- Berichtswesen vereinfachen und auf Inhalte konzentrieren
- Noch mehr auf interkulturelle Kompetenzen der FP achten
- Auf Kohärenz der Ziele von PO und EO achten
- Unbedingt die Option für die Armen und Benachteiligten aufrechterhalten

### Einzelne Stimmen:

„Wir sind dankbar für den Beitrag der FP, insbesondere auch als Person, von der wir viel gelernt haben“ (PO aus Kolumbien).

„Eine FP zu haben bedeutet für uns eine gute Arbeitserfahrung, welche die institutionellen Kompetenzen stärkt und das gegenseitige Lernen ermöglicht“ (PO aus Bolivien).

„Ich glaube, dass wir den methodischen Reichtum und die kritischen Fragen der FP nicht ausreichend geschätzt haben“ (PO aus Kolumbien).

„COMUNDO ist eine sehr wichtige Organisation, um Solidaritätsbeziehungen zwischen den Ländern (Norden-Süden) zu fördern“ (PO aus Nicaragua).

„Beide (FP und PO) haben sich positiv gewandelt“ (PO aus Nicaragua).

## 5. BILANZ

### 5.1 Nachhaltige Wirkung von PEZA-Einsätzen

Wie unter 2.2 und 2.3 ausgeführt, ging es bei der vorliegenden Studie darum, anhand einer repräsentativen Erhebung die Nachhaltigkeit der FP-Einsätze von COMUNDO aufzuzeigen und zu belegen, sowie dabei jene Faktoren zu benennen, die für eine nachhaltige Wirkung (im Sinne von *Outcome*) förderlich, bzw. eher hinderlich sind.

Auch wenn die entsprechenden Angaben dazu „subjektiv“ sind, also der jeweiligen Perspektive der PO entstammen, ist damit insofern eine „objektivere“ Beurteilung eines FP-Einsatzes möglich, als wenn dieser seitens der FP selber, der KOP des Einsatzlandes oder des/r PV der EO erfolgen würde. Natürlich besteht auch in diesem Fall die Gefahr eines „Gefälligkeitsgutachtens“, aber gezielte Kontrollfragen und die komplementären Interviews haben aufgezeigt, dass die PO durchaus in der Lage sind, auch kritische und sogar problematische Beurteilungen abzugeben.

**Insgesamt wurden die FP-Einsätze überwiegend als „nachhaltig“ beurteilt, und zwar vor allem im Sinne des Wirkungskreises 1 („Outcome 1“), also für die PO selber. Dabei stehen folgende „Erfolgsfaktoren“ im Vordergrund:**

- Gestärkte und solide Organisationen
- Etablierte und dokumentierte Abläufe
- Motiviertes und vereintes Arbeitsteam
- Strukturiertes Arbeiten
- *Empowerment* der lokalen MA
- Erweitertes und verstärktes Netzwerk
- Methodische Innovation
- Interkultureller Lerngewinn;
- Bessere und klarere Handhabung des Projektzyklus (Planung, Durchführung und Evaluierung)
- Horizonterweiterung
- Internationale Solidarität

Bezüglich **Wirkungskreis 2** („Outcome 2“), also der nachhaltigen Wirkung auf die entsprechende begünstigte Bevölkerung (was allerdings nicht im Fokus der vorliegenden Studie lag), konnten die PO ebenfalls signifikante Veränderungen feststellen, die zum Teil mit dem FP-Einsatz zu tun haben:

- Bewusstseinsbildung (*toma de conciencia*) bzgl. der eigenen Situation
- Personen mit erweiterten Kompetenzen (*mejor capacitados/as*)
- Besser funktionierende Organisation
- Erhöhte Kritikfähigkeit
- Geweckter Initiativegeist
- *Empowerment* als BürgerInnen

Die DEval-Studie von 2015 (siehe Tabelle 2) ergab für die PEZA insgesamt sehr gute Noten bei „Relevanz“ und „Wirksamkeit“ (Effektivität), gute bei „Nachhaltigkeit“, mässige bei „Effizienz“ und eher niedrige beim „Impact“. Mit gewissen Nuancen hat die vorliegende Studie diese Befunde bestätigt. Bei „Relevanz“ und „Wirksamkeit“ haben auch die PO von COMUNDO sehr gute Noten vergeben; bezüglich „Effizienz“ schneiden die FP-Einsätze von COMUNDO höher ab als jene von der DEval-Studie erfassten. Dies könnte damit zu tun haben, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei PEZA-Einsätzen von deutschen EO deutlich schlechter ist.<sup>19</sup> Auch der Wert für den „Impact“ ist bei den FP-Einsätzen höher als in der DEval-Studie, wenn dieser auch am schwierigsten zu beurteilen ist.

Für die von der Studie erfassten FP-Einsätze von COMUNDO ergibt sich folgende **schema-tische Beurteilung**:

Relevanz			•	°
Wirksamkeit				° •
Effizienz		° •		
Impact	°	•		
Nachhaltigkeit			° •	
Transformati-onseffekt				•
	niedrig		moderat	hoch

*Tabelle 3: Ranking der Wirkungsindikatoren*  
(• für vorliegende Studie; ° für DEval-Studie)

Ein entscheidender Punkt, der bei der DEval-Studie nicht explizit erwähnt wird, ist der **„Transformationseffekt“ von FP-Einsätzen**, also jene Wirkung, die für die PO und begünstigte Bevölkerung Veränderungsprozesse in Gang bringt, unterstützt und fördert. Er ist als moderat bis hoch einzustufen, wobei vor allem Faktoren, die ausserhalb des Einflussbereichs der FP und PO liegen, diesen verstärken oder aber zunichtemachen können.

<sup>19</sup> Die Kosten für einen FP-Einsatz sind erheblich höher, weil die Leistungen aufgrund des deutschen Entwicklungshilfegesetzes besser sind. Siehe dazu: Fischer 2017: 40f.

Transformationsprozesse sind erfahrungsgemäss langfristig und haben mit Einstellungen und Haltungen zu tun; die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass FP-Einsätze ausgezeichnet dazu geeignet sind, bei Personen und Organisationen zu Veränderungen dieser Haltungen und Einstellungen („Mentalitäten“) beizutragen.

Aufgrund der Erhebung ist nicht die **Dauer der Partnerschaft** zwischen COMUNDO und der PO entscheidend für die Erzielung einer nachhaltigen Wirkung, wohl aber der Grad der „Konsolidierung“ der PO (also deren Existenzdauer und Stabilität) zur Zeit des FP-Einsatzes. Generell werden **konsekutive FP-Einsätze** (also mit direkter Nachfolge) als förderlich für die Erzielung nachhaltiger Wirkung angesehen, vor allem wenn es um die Veränderung von Einstellungen und Haltungen geht. Tendenziell gilt das auch für **die (ideale) Dauer eines FP-Einsatzes**: je mehr dieser mit der Stärkung und Konsolidierung der PO, bzw. mit Veränderungen von Einstellungen und Haltungen zu tun hat, umso höher (bei vier oder mehr Jahren) liegt dieser Wert. Geht es dagegen um spezifische Beiträge wie IT-Optimierung, Organisationsentwicklung oder Wissenstransfer, liegt die ideale Dauer tiefer (zwei bis drei Jahre).

## 5.2 Förderliche Faktoren

---

Unter den Faktoren, die eine nachhaltige Wirkung eines FP-Einsatzes ermöglichen und fördern, gibt es solche, die mit der FP selber zusammenhängen (A), mit der interinstitutionellen Partnerschaft (B) und solche, die mit den Rahmenbedingungen des Einsatzes zu tun haben (C).

In der Erhebung haben die PO diesbezüglich folgende **positive Faktoren** (welche die Nachhaltigkeit der Wirkung erhöhen) erwähnt.

Faktoren, die mit der FP selber (A) zusammenhängen:

- ❖ **Gute Vorbereitung der FP**: Die Vorbereitung in der Schweiz vor dem Einsatz, aber auch die Einführung durch KOP und PO im Einsatzland zählen zu den wichtigsten „Erfolgsfaktoren“ für einen FP-Einsatz. Dazu gehört insbesondere auch die Erlangung interkultureller Kompetenz.
- ❖ **Vorbildfunktion der FP**: Der Aspekt der Persönlichkeit der FP wurde immer wieder als entscheidender Faktor für die Erzielung von Wirkung bei der PO (Wirkungskreis 1) und der begünstigten Bevölkerung (Wirkungskreis 2) hervorgehoben. Ob die FP es will oder nicht, sie hat eine Vorbildfunktion. Positiv wirkt sich diese aus, wenn sie transparent, solidarisch, konsequent, kommunikativ, engagiert und respektvoll agiert; negativ dagegen, wenn es ihr an Sensibilität für die andere Kultur fehlt, wenn sie schlecht kommuniziert, eine Doppelmoral lebt oder sich über die lokalen MA stellt.

Faktoren, die mit der interinstitutionellen Zusammenarbeit (B) zusammenhängen:

- ❖ **Die Kohärenz der Programme von EO und PO**: COMUNDO und die PO müssen prinzipiell dieselben Werte teilen und eine ähnliche Vision verfolgen. Zudem muss die PO in

jenen Feldern tätig sein, die zu den Schwerpunktthemen von COMUNDO gehören (Zugang und Schutz der Lebensgrundlagen).<sup>20</sup> Wenn sich diese ändern (andere Themenbereiche oder unterschiedliche Ausrichtung), muss die Zusammenarbeit zwischen PO und EO erneut evaluiert werden. „Es gab eine klare Übereinstimmung der Ziele von COMUNDO mit den institutionellen Zielen der PO (*Capacity Building, Empowerment, Organisationsentwicklung*)“ (PO aus Peru).

- ❖ **Kohärenz zwischen Projektbeschreibung und tatsächlichem Einsatz:** Einige PO haben angemerkt, dass die Beschreibung des Einsatzes zu Beginn nicht mit dem übereinstimmt, was die FP tatsächlich geleistet hat, und zwar unabhängig davon, ob dies positive oder negative Auswirkungen hatte. Das *Matching* ist nicht einfach und hängt von vielen Faktoren ab, die nur zum Teil in der Kompetenz der FP und EO liegen; wichtig wäre in diesem Fall, dass dieser Punkt in jedem Jahresbericht der PO abgefragt wird („Ist die FP gemäss der Projektbeschreibung *on track?*“). Ein allgemeines gemeinsames (PO, EO und event. Dritte) Monitoring der Bedürfnisse der PO ist unabdingbar<sup>21</sup>.

Faktoren, die mit den Rahmenbedingungen des Einsatzes (C) zusammenhängen:

- ❖ **Gutes Betriebsklima:** Damit meinen die PO einerseits den Teamgeist, andererseits aber auch die Motivation aller MA und eine überzeugende Vision, die von lokalen MA und FP gleichermaßen geteilt wird. Zudem geht es um die gegenseitige Bereitschaft des „weltweiten Lernens“. Dies ist bei jenen Einsätzen eher gegeben, bei denen die FP Teil eines bestehenden Teams ausmacht, als bei jenen, wo sie als EinzelkämpferIn zum Teil gar gegen den Widerstand eines Teils der lokalen MA Veränderungen herbeizuführen sucht.
- ❖ **Finanzielle Absicherung des Projekts, in dem die FP arbeitet:** Mehrfach wurde erwähnt, dass die Wirkung oder Zielsetzung des Einsatzes nur bedingt erreicht werden konnte, weil die Finanzierung des Projekts, zu dem die FP einen Beitrag leistet, nicht vollumfänglich garantiert sei, oder weil die Organisation als solche wirtschaftlich schwierig dastehe. Dies ist kein Argument gegen den PEZA-Ansatz, wohl aber ein Plädoyer dafür, dass bei der Projektabklärung und der Aufnahme einer inter-institutionellen Zusammenarbeit die Frage der langfristigen finanziellen Absicherung durch eigene und

---

<sup>20</sup> Die Fokussierung auf Schwerpunktthemen wird aber verschiedentlich auch von externen Evaluationen zur Diskussion gestellt, etwa durch Beni Wenger oder Rudolf Fischer. „Es stellt sich daher die Frage, ob man die Opportunitäten, die Partnerorganisationen in Bezug auf Erfolgsfaktoren für individuelle Einsätze bieten, unter gewissen Bedingungen nicht höher gewichten sollte, als die Vorteile eines themen- und fachorientierten Programmansatzes. Der Programmansatz hat unter anderem sicher den Vorteil, dass er den Nachweis von Wirkungen erleichtert - aber unter den gegebenen Umständen nicht unbedingt die Erzielung von Wirkungen.“ (Fischer 2017: 12). „Schliesslich besteht die Gefahr, dass spezifische (z.T. auch punktuelle) Bedürfnisse der kenianischen Partner allenfalls nicht in den (Länder-)Programmfokus von COMUNDO passen.“ (Antwort der QK auf die Institutionsanalyse von B. Wenger (16.12.15) und die Management Response von Comundo (16.02.16). Bern: Unité (31.05.2016: 1)).

<sup>21</sup> Event. Analog dem Prozess des *Conflict Sensitive Program Management (CSPM)*, wie es von KOFF/swisspeace propagiert wird: [http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user\\_upload/koff/Publications/KOFF\\_Factsheet\\_Conflictsensitivity\\_Sept2012.pdf](http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/KOFF_Factsheet_Conflictsensitivity_Sept2012.pdf)

fremde Mittel gestellt und kritisch beleuchtet wird. Es geht dabei um den Ansatz komplementärer Kräfte (PEZA und Projektfinanzierung), die Synergien herstellen können, damit auch ein FP-Einsatz richtig zum Tragen kommt.

### 5.3 Hinderliche Faktoren

---

All diese oben genannten Faktoren wirken sich bei ihrem Fehlen negativ auf die erstrebte Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen aus. Insbesondere erwähnten die PO folgende **negative Faktoren** (welche die Nachhaltigkeit der Wirkung eher reduzieren).

Faktoren, die mit der FP selber (A) zusammenhängen:

- **Konkurrenzverhalten zwischen FP und lokalen MA:** In einzelnen Fällen haben PO signalisiert, dass die FP gegenüber den lokalen MA Respektlosigkeit, mangelnde Offenheit und Überheblichkeit an den Tag gelegt hat, was sich auf die Wirkung im Sinne von Veränderung von Haltungen und Einstellungen negativ (Widerstand) ausgewirkt hat. Dies sollte auch deshalb aufhorchen lassen, weil PO nur ganz selten eine solche Kritik äussern und wenn schon, dann nur «durch die Blume». Hier geht es klar um eine Art von minimalem *Code of Conduct*, der nicht nur die Lebensweise der FP, sondern auch ihren Umgang mit KollegInnen und Vorgesetzten betrifft.
- **Mangelnde „Inkulturation“ der FP:** Insbesondere wurde zu diesem Punkt auf eine mangelnde interkulturelle Kompetenz hingewiesen, bzw. auf den mangelnden Willen, sich zu inkulturieren und der einheimischen Kultur den nötigen Respekt und Verständnis entgegenzubringen. Leider ist es wohl vor dem Einsatz kaum möglich zu beurteilen, wie sich jemand in einem kulturell fremden Kontext verhält. Sowohl die „kreative Fremdheit“ als auch die Eingliederung der FP in die örtliche Kultur und die Gepflogenheiten der PO werden als wichtig und auch für die Wirkung als förderlich erachtet. Dass der Grad der „Inkulturation“ auch vom Persönlichkeitstyp abhängt, dürfte klar sein (nicht jeder mag Fussball oder Volkstänze); aber es geht dabei um gegenseitige Wertschätzung, die durchaus (aber in zweiter Linie) kritische Töne beinhalten darf. Von vielen PO wurde das interkulturelle Lernen als eine wichtige Zielsetzung des Einsatzes hervorgehoben.

Faktoren, die mit der interinstitutionellen Zusammenarbeit (B) zusammenhängen:

- **Lange Selektionsphase bis zur Ausreise:** Verschiedene PO haben bemängelt, dass die Zeit zwischen dem Personalgesuch und der definitiven Ausreise der FP viel zu lange daure und dass sich dadurch die Zielsetzungen und Aufgabenstellungen des Einsatzes derart verschieben können, dass die FP falsche Erwartungen mitbringe, bzw. die PO andere Erwartungen an die FP habe, als ursprünglich im Gesuch festgehalten wurde. Einige sind sich dennoch auch der Komplexität des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens bewusst. Eine möglichst konstante Kommunikation zwischen EO und PO ist in dieser Phase für den späteren „Erfolg“ entscheidend. „Es sollte eine Datenbank mit Profilen von FP geben“ (PO aus Peru). Allenfalls könnte kann bei langer Personalsuche auch ein S-S-Einsatz in Betracht gezogen werden.

- **Komplexes Berichtewesen:** Für viele PO bedeutet das von der EO (und darüber hinaus der ko-finanzierenden DEZA) vorgegebene QM-System viel zusätzliche Arbeit und bereitet Kopfzerbrechen. Dieses ist oft mit dem lokalen Kontext inkompatibel. Einige be-  
anstanden, dass vielmehr zu den Inhalten, die einen verbinden, ausgetauscht werden sollte. Vielleicht gilt es auch in diesem Bereich unorthodoxe Wege zu gehen und quali-  
tativ-partizipative Methoden wie *MSC*, *Storytelling* und Evaluationen mit Fokusgruppen auszuprobieren.
- **Keine Kontinuität:** Schliesslich wird von einigen PO auch der Abbruch oder die zeitliche Unterbrechung der inter-institutionellen Zusammenarbeit (Partnerschaftsbeziehung) als Hindernis für eine noch grössere und nachhaltige Wirkung erwähnt. Dies bestätigt indi-  
rekt, dass langjährige Partnerschaften mit mehreren aufeinanderfolgenden Einsätzen eine proportional grössere Wirkung erzeugen als sporadische Einsätze und kurzfristige Partnerschaften (vgl. Beuret 2016: passim).

Faktoren, die sowohl mit der FP selber (A) als auch der interinstitutionellen Zusammenar-  
beit (B) zusammenhängen:

- **Unklarheit bzgl. der eigentlichen Zielgruppen:** Obwohl die meisten der erfassten Einsätze vom Projekt her mit MultiplikatorInnen der PO (KollegInnen; Netzwerke; an-  
dere Stakeholder) zu tun haben, also im Rahmen des Wirkungskreises 1 angesiedelt waren, haben sich viele darüber hinaus auch mit der Gruppe der Begünstigten (*benefi-  
ciarios*) im Sinne von Wirkungskreis 2 direkt beschäftigt, was zu gewisser Unklarheit und der Verminderung der Wirkung führen kann. Andererseits aber wird diese Verzäh-  
nung (der beiden Zielgruppen) von den PO explizit gewünscht und als positiver Faktor für die Nachhaltigkeit der Wirkung erachtet. „Sie [die FP] muss sich auch unter den  
Begünstigten bewegen“ (PO aus Peru). „Es ist notwendig, auch eine bestimmte Anzahl direkter Kontakte mit der Basis zu unterhalten“ (PO aus Nicaragua) „Dass die FP die  
begünstigte Bevölkerung direkt kennt, ist absolut entscheidend“ (PO aus Peru).

Faktoren, die mit den Rahmenbedingungen des Einsatzes (C) zusammenhängen:

- **Veränderung der politischen und finanziellen Rahmenbedingungen:** Je nachdem kann der Wechsel der Regierung oder die Entscheidung einer Finanzgeberin dazu führen, dass die PO als gesamte oder gewisse ihrer Programme unter Beschuss geraten oder dem Sparstift zum Opfer fallen. Damit wird meistens auch der Einsatz der FP beeinträchtigt, auch wenn dieser nicht im entsprechenden Programm angesiedelt ist. Deshalb gehört politische Lobbyarbeit im Süden wie Norden zum integralen Bestandteil der PEZA, weil es dabei um die Rahmenbedingungen geht, unter denen Transformationsprozesse überhaupt möglich werden.

## 6. EMPFEHLUNGEN

Da die Erhebung unter den PO stattfand, sind die Empfehlungen insbesondere an die EO (also COMUNDO und andere PEZA-Organisationen) und die FP, sowie natürlich die inter-

institutionelle Zusammenarbeit zwischen EO und PO (Partnerschaftsbeziehungen) adressiert. Viele Empfehlungen ergeben sich aus den für eine nachhaltige Wirkung von FP-Einsätzen förderlichen und hinderlichen Faktoren (5.2 und 5.3), andere wurden von den PO zusätzlich explizit erwähnt. Der Schwerpunkt liegt auf der qualitativen Verbesserung der strategischen Partnerschaftsbeziehungen, d.h. auch mehr Süd-Ownership und Reziprozität, sowie vermehrter Einbezug der S-Partner in die Nordarbeit (vgl. SDG 17.9).

#### A) Bzgl. inter-institutioneller Partnerschaft (PO-EO):

1. Für eine bessere Kohärenz der Programme der EO und ihrer PO ist es empfehlenswert, diese in einer frühen Phase der Programmentwicklung 2021-2025 einzubeziehen, bzw. **das neue Programm stringent aus dem „Südblick“ zu entwickeln** (Stärkung der S-Ownership, Partnerstärkung und Partnerbezug gemäss SDG 17).
2. **Fragen der Organisationsentwicklung (OE) von EO sind mit den PO zu besprechen.** Die PO fühlen sich durch die inter-institutionelle (partnerschaftliche) Zusammenarbeit Teil des ideellen und institutionellen Kontexts der EO, erfahren sich aber durch den ausschliesslich im Norden geführten Prozess der OE oft ignoriert und ausgeschlossen.
3. Die **Spannung zwischen hoher professioneller Anforderung** (Stellenausschreibung) seitens der EO und PO einerseits **und hoher menschlicher Anforderung** (Authentizität, Engagement, Solidarität) andererseits ist im Dialog zusammen zu thematisieren, und entsprechende Richtlinien sind zu entwickeln.

#### B) Bzgl. Rekrutierung, Selektion und Vorbereitung der FP:

4. Bei der Rekrutierung, Selektion und Vorbereitung der FP ist auf ihre **Motivation** stärker zu achten. Dies sollte in einer frühen Phase mit der zukünftigen PO besprochen werden.<sup>22</sup>
5. Der **Prozess der Selektion und Vorbereitung** ist zeitlich möglichst abzukürzen und die Kommunikation mit der zukünftigen PO dabei zu intensivieren. Auch wenn gewisse Abläufe viel Zeit brauchen, ist es umso wichtiger, bezüglich des Stands der Abklärung und Vorbereitung mit der PO in regem Austausch zu sein, um falsche Erwartungen auf der einen oder anderen Seite zu vermeiden.
6. Auch wenn sich die primäre Wirkung eines FP-Einsatzes innerhalb des „Wirkungskreises 1“ bewegt, sollen **die FP die begünstigte Bevölkerung kennen und den Kontakt mit ihr pflegen.** Dies bedeutet je nachdem auch das Erlernen einheimischer Sprachen, vor allem aber die Aneignung interkultureller Kompetenz und eine gründliche „Inkulturation“ der FP.

---

<sup>22</sup> „Für eine PO besteht ein grosses Risiko, eine Person aufzunehmen, ohne deren Motivation zu kennen, nur aufgrund des Vertrauens, das die PO in COMUNDO hat“ (PO aus Kolumbien).

7. Daher ist bei der Vorbereitung und Ausbildung noch stärker auf die **Wichtigkeit kultureller, religiöser und spiritueller Faktoren** zu achten; die „Inkulturation“ sollte aber ein wechselseitiger Prozess sein, da sich auch die PO auf die „Kultur“ der FP einstellen müssen.

### C) Bzgl. den Rahmenbedingungen eines Einsatzes

8. Bei der Einsatzabklärung sind die **finanzielle Situation der PO** zu klären und mögliche Synergiegewinne mit anderen EZA-Organisationen, die das Projekt (teil-)finanzieren, auszuloten. Oft sind in derselben PO verschiedene Schweizer PEZA- und EZA-Organisationen (z.B. COMUNDO und Fastenopfer/Mission 21) engagiert, ohne dass dieser Umstand im Sinne von fruchtbaren Komplementaritäten genutzt wird.
9. Im Bereich von **Berichtewesen und Qualitätssicherung** sind neue Wege zu gehen. Seitens der PO wurde deutlich, dass das in der EZA übliche Modell von Monitoring und Evaluation eurozentrisch ist und den lokalen Gepflogenheiten nicht entspricht. Ein neues Modell muss zusammen im Dialog mit den PO aufgebaut und nicht von der EO unilateral vorgegeben werden.<sup>23</sup>
10. Die **Einsatzdauer und der Einsatztyp** (LZE, KZE, Berufspraktika, lokale FP, S-S-Einsatz, S-N-Einsatz)<sup>24</sup> sind nach den genuinen Bedürfnissen des Projekts der PO und nicht nach den Wünschen der FP auszurichten. Bei der Suche geeigneter FP muss auch die ideale Dauer eines Einsatzes eine zentrale Rolle spielen, die von der PO je nach Projekt anders eingeschätzt wird (je nach deren Bedürfnis manchmal nur ein Jahr, aber manchmal auch fünf Jahre).

### D) Bzgl. des PEZA-Ansatzes:

11. Die **PEZA vor allem als Prozess** sehen und den **Einsatz der FP als Beitrag zu einem Transformationsprozess** im Süden und Norden. Viele PO sehen die FP deshalb vor allem als **Change Agents**, und Nachhaltigkeit hat vor allem mit Bewusstseinswandel im Sinne von Veränderung von Einstellungen und Haltungen zu tun. Die Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen kann nicht im Sinne angezielter „Zustände“, sondern nur eingeleiteter und weiterhin unterstützter Prozesse auf das gemeinsame Entwicklungsziel hin verstanden werden. Diesbezüglich könnte das *Outcome-Mapping* (Egli 2010: 19) ein adäquates oder zumindest zum *Logframe* komplementäres Instrument sein.

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu auch die Empfehlung aus der Analyse von B. Wenger: „Reshuffle the instruments for program management according to the following principles: simplification, consistency, aggregation / disaggregation, analysis over time line“. (Wenger 2015: 16)

<sup>24</sup> Siehe auch: [http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/peza\\_modell\\_einsatz\\_brochure\\_def\\_de\\_a4.pdf](http://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Publications/Deutsch/peza_modell_einsatz_brochure_def_de_a4.pdf)

12. Die Erfassung der Wirkung beim Wirkungskreis 2 (begünstigte Bevölkerung) darf trotz dem Versagen herkömmlicher Methoden, wie viele Studien festhalten, nicht fallen gelassen werden; es braucht **innovative partizipativ-qualitative Verfahren** (*Storytelling, Videos, Good Practices, Workshops, usw.*).
13. Der „**Einsatz nach dem Einsatz**“ (Nord-Wirkung) gehört ebenfalls zur nachhaltigen Wirkung eines FP-Einsatzes und kommt indirekt und vor allem strategisch (über die veränderte Haltung der Schweiz) auch der PO zugute. Bei einem umfassenden Wirkungsnachweis ist der Nord-Teil unbedingt einzubeziehen, und zwar vor, während und nach einem FP-Einsatz (siehe auch Nordmann 2012, Schmid 2014 und Wenger 2016). In diesem Sinne muss das „weltweite Lernen“ auch zu einer „weltweiten Lobby- und Sensibilisierungsarbeit“ werden (im Rahmen von *SDG 4.7*).

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

- Beuret, Jean-Eudes (2012). *Baromètre du renforcement institutionnel et du partenariat*. Bern: Unité.
- Beuret, Jean-Eudes (2016). *Étude sur la Mesure des Effets de la Coopération para l'échange de Personnes: De l'analyse des effets de la Coopération par l'échange de personnes à la proposition d'un outil d'évaluation adapté à une organisation de petite taille*. Bern: Unité.
- Burns, Danny (2015). *Valuing Volunteering: The role of Volunteering in Sustainable Development*. London: Voluntary Service Overseas (VSO) und Institute of Development Studies (IDS).
- Clark, Janet und Simon Lewis (2016). *Impact beyond volunteering: A realist evaluation of the complex and long-term pathways of volunteer impact*. London: Voluntary Service Overseas (VSO).
- Crottogini, Jakob (1993). *Zwanzig Jahre SMB-Equipeneinsätze in Kolumbien: Versuch einer Evaluation*. (unveröffentlichter Bericht)
- Crottogini, Jakob (1994). „Equipeneinsätze in Kolumbien“. In: *NZM* 50. 177-187.
- Crottogini, Jakob (1999). *SMB-Equipen auf dem Prüfstand*. (unveröffentlichter Bericht)
- Crottogini, Jakob (2001). „Missionarische Equipen auf dem Prüfstand: Evaluation der SMB-Einsätze in Kolumbien, 1970-1992“. In: *NZM* 57. 129-140.
- DEval (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit) (2015). *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer: Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: DEval.
- EDA/DEZA (o.J.). *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Bern <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>
- Egli, Walter (2010). *Wirksamkeit und Wirkungserfassung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit - Studie im Auftrag von Unité, Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit*, Bern: Unité.

- Egli, Walter (2012). *Proyecto piloto de verificación de efectos: Calificando los espacios existentes a través de la metodología propuesta por UNV – United Nations Volunteers*. Friburgo: E-Changer.
- Fischer, Rudolf (2017). *Externe Evaluation des COMUNDO-Programms*. Bern: DEZA.
- Flisch, Sarah (2016). *Pilotprojekt Impact Assessment: Anwendung der UNV «Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development» (Adaption E-Changer) auf Einsätze der Mission am Nil in Äthiopien und Ägypten*. Bern: Unité.
- Flisch, Sarah (2017). *Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level: Method adapted for Mission am Nil International from UNV and E-Changer (Mission am Nil)*. Knonau (Zürich) / Bern.
- Gmünder, Reto (2017). *Etude synthétique des analyses institutionnelles réalisées auprès des organisations membres d'Unité entre 2007 et 2016 / SYNTHETISCHE STUDIE der zwischen 2007 und 2016 bei Unité-Mitgliedorganisationen durchgeführten Institutionenanalysen (Deutsche Zusammenfassung)*. Biel/Bern: Unité.
- Haddock, Megan & Peter Devereux (2015). *Forum Discussion Paper 2015: Documenting the Contribution of Volunteering to the SDGs. The challenges and opportunities of universal SDGs for IVCOs and volunteer groups*. Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies and Curtin University Sustainability Policy Institute.
- Horizont 3000 (2015). *Impact Study of the Technical Advisor (TA): Programme of HORIZONT3000 in East Africa (Kenya-Tanzania-Uganda)*. Wien/Harare: Horizont 3000.
- Lough, B.J and Tiessen, R. (2016). *Researching Effective Practices in International Volunteering: Initial Report of Findings Part 1, Univariate Descriptive Statistics*. Ottawa: University of Ottawa, University of Illinois at Urbana-Champaign, International Forum for Volunteering in Development.
- Martens, Jens / Oberland, Wolfgang (2016). *Die 2030-Agenda: Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung*. Bonn/Osnabrück: Global Policy Forum Europe/terre des hommes.
- Merkle, Caspar (2011). *Participatory Methodology for Measuring the Contribution of Volunteering to Development (MCVD)*. Bonn/Genf: United Nations Volunteers.
- Nordmann, Olivier (2012). *Etude sur la sensibilisation de la population suisse dans le cadre de la coopération internationale par l'échange de personnes*. Bern: Unité.
- Pfister, Franziska et al. (2008). *Welche Wirkung haben Personaleinsätze? Synthese der Langzeitstudie zur Wirkungserfassung von Personaleinsätzen im Rahmen der Partnerschaft ODESAR – Unité-Mitgliedsorganisationen: Wirkungen und wie sie erfasst werden können*. Bern: Unité.
- SAM global (2017). *Concept de la vérification des effets de trois projets dans trois régions en Guinée de SAM global selon la méthode de United Nations Volunteers (UNV), Adaptée par E-Changer (ECH) et Mission am Nil (MN)*. Winterthur / Bern: Unité.
- Schmid, Mark (2014). *Allianz COMUNDO: Bethlehem Mission Immensee – E-Changer – InterAgire. Rückvermittlung und Sensibilisierung*. Bern : Unité.

- Somda, Mwin Faati Marie Judith (2015). *Coopération par l'échange de personnes, quels facteurs déterminants dans la mise en œuvre? Cas de COMUNDO au Burkina Faso*. Genève: The Graduate Institute of International and Development Studies.
- Strobel, Jérôme (2017). *Quelle coopération par échange de personnes pour la paix dans les contextes fragiles?* Kigali, Goma – Fort-de-France: Unité.
- United Nations Volunteers (2008). *A Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development: Handbook for Volunteers and Programme Officers*. Bonn: UNV/CIDET.
- Wenger, Bernhard (2015). *Institutional Analysis of the Comundo Program Kenya. Report*. Luzern: COMUNDO.
- Wenger, Bernhard (2016). *Studie: Voraussetzungen und Potenzial der Wirkungen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in der Schweiz (PEZA)*. Zürich/Bern: Unité.

# ANHANG

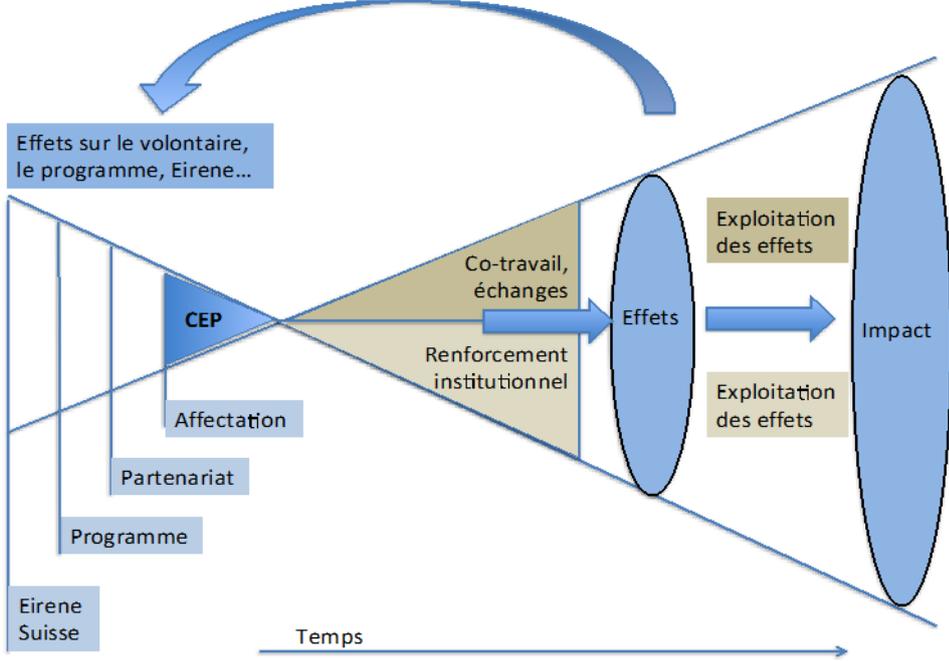
## Anhang A: Projektbeschrieb Fonds von Unité für innovative Südprojekte

### PROJETS PILOTE SYNTHÈSE MANDAT UNITÉ A SES MEMBRES

<b>Demande</b>	
<i>ONG membre(s)</i>	COMUNDO-Luzern - Unité
<i>Titre</i>	Nachhaltigkeit von Facheinsätzen N-S in der PEZA im Süden
<i>Durée</i>	Dez. 2016 – Dez. 2017
<i>Montant (CHF)</i>	10'000.-
<i>Partenaire(s)</i>	Südpartner von COMUNDO in Lateinamerika (Nicaragua, Kolumbien, Peru, Bolivien)
<i>Contexte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen im Süden wird angenommen, kann aber nicht immer schlüssig erwiesen werden.</li> <li>- Der Wirkungsbeleg von Facheinsätzen ist eine bleibende Herausforderung von PEZA (Effizienz und Nachhaltigkeit). Veränderungen von «soft factors» (individuell) sind evident, von «hard factors» (systemisch) jedoch weniger.</li> <li>- PEZA-Organisationen stehen vermehrt unter Druck (Öffentlichkeit, SpenderInnen, DEZA usw.), die Nachhaltigkeit ihrer FP-Einsätze im Süden nachzuweisen.</li> <li>- Strategisch-langfristige Partnerschaften – insbesondere im Rahmen von SDG 17<sup>25</sup> – verstärken die Wirkung der PEZA und tragen zur Wirkungs- und Nachhaltigkeitssicherung bei: «<i>succession d'affectations, permettant de mesurer l'impact d'un partenariat de longue durée sur le partenaire, au-delà du temps d'une seule affectation. Celui-ci prend en compte la cohérence, les synergies et les effets cumulés de plusieurs affectations, simultanées ou successives et leur impact sur les compétences du partenaire</i>».<sup>26</sup></li> </ul>

<sup>25</sup> Capacity-Building (17.9): Enhance international support for implementing effective and targeted capacity-building in developing countries to support national plans to implement all the sustainable development goals, including through North-South, South-South and triangular cooperation.

<sup>26</sup> Étude sur la mesure des effets de la coopération par l'échange personnes, Unité, Jean-Eudes Beuret, 2016.

	 <p>Modèle d'impact de la Coopération par l'échange de personnes (J.-E. Beuret)</p>
<p><i>Finalité(s)</i></p>	<p>Aufzeigen nachhaltiger Wirkung und deren Erfolgsfaktoren im Rahmen des «Development Model»:</p> <p>a) Nachweisen, dass FP-Einsätze N-S bei Partnerorganisationen (PO) im Süden auch nach über vier Jahren nach Vertragsende der FP noch immer eine nachhaltige Wirkung zeitigen.</p> <p>b) Aufzeigen, welche Faktoren die Nachhaltigkeit eines FP-Einsatzes im Süden erhöhen und welche diese vermindern.</p>
<p><i>Objectif(s)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Beleg für Langzeit-Wirkung von Facheinsätzen bei COMUNDO ist erbracht.</li> <li>- Faktoren zu Nachhaltigkeitsverbesserung (bzw. -reduktion) sind ermittelt.</li> <li>- Unité besitzt einen weiteren Wirkungsbeleg, über eine längere zurückliegende Zeitspanne, der namhafte Erfolgsfaktoren (Effizienz, Nachhaltigkeit, etc.) einbezieht.</li> </ul>
<p><i>Résultat(s) attendu(s)</i></p>	<p>Ergebnis 1: Eine repräsentative Erhebung unter 20 PO (je 5 pro Land) zeigt Resultate der Zusammenarbeit auf, welche nachhaltig (also auch nach vier bis zehn Jahren nach Beendigung des Einsatzes) Wirkung zeigen.</p> <p>Ergebnis 2: Es werden (positive und negative) Faktoren ermittelt, welche zur Nachhaltigkeit von PEZA-Einsätzen beitragen, bzw. diese reduzieren.</p> <p>Ergebnis 3: Schlussbericht zuhanden von COMUNDO und Unité:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sozialwissenschaftlich relevante Wirkungserfassung</li> <li>- Faktorenkatalog zur Nachhaltigkeit von Facheinsätzen</li> <li>- Unterscheidung gemäss Partnerschaftsverhältnissen</li> <li>- Vorstellung/Diskussion im Unité- und IVCO/EVCO-Rahmen</li> </ul>
<p><i>Méthode / exécution</i></p>	<p><b>Méthodes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Literaturstudium:</b> Einbezug internationaler Literatur (IVCO-Studien, SiF, VSO, Ben Lough-Südstudie, research group, DEVAL, H3000). Unité-Studien (Eirene, MN, Ech)</li> <li>- <b>Erhebung</b> vor Ort: Im Rahmen einer Wirkungsanalyse erfolgt eine Erhebung unter fünf ausgewählten PO pro Einsatzland (also insgesamt 20 PO) von CO-MUNDO</li> </ul>

zur Nachhaltigkeit von FP-Einsätzen. Diese erfolgt schriftlich via Fragebogen und darauf aufbauenden Interviews durch die Koordinationsstellen.

- **Auswertung und Dokumentation:** Fragebogen und Interviews werden quantitativ und qualitativ ausgewertet und in einem Schlussbericht festgehalten (10-15 Seiten und Annexe).
- **Follow-up:** ev. 2018 in Absprache mit KOP: Ausweitung der Länder und Einbezug der begünstigten Bevölkerung.

#### Échantillon

Die Erhebung soll für COMUNDO und Unité bei fünf ausgewählten PO pro Einsatzland (also insgesamt 20 PO) in den vier Einsatzländern Nicaragua, Kolumbien, Peru und Bolivien erfolgen. Geografische Vielfalt, Länge und Anzahl der FP-Einsätze, Art der Projekte, Typ der PO (formal-juristisch/vertraglich oder operationell/direkt; kirchlich, NGO, Basisbewegung, etc.), Dauer der Partnerschaften und thematische Sektoren der Einsätze sollen möglichst vielfältig sein.

Dabei geht es um FP-Einsätze, die zwischen vier und zehn Jahren zurückliegen, deren Abschluss also zwischen 2007 und 2013 erfolgt ist.

Die PO haben über eine längere Periode, die aber vier oder mehr Jahre zurückliegt, mit FP von COMUNDO gearbeitet. Es werden ehemalige und aktuelle PO ausgewählt. Die ausgewählten Facheinsätze fanden mindestens drei Jahre bei der gleichen PO im gleichen Projekt statt.

Die Baseline bilden die Gesuche und Schlussberichte der PO.

#### Reporting

Die Fragebogen und Tiefeninterviews werden quantitativ und qualitativ ausgewertet und in einem Schlussbericht festgehalten.

#### Personnes chargées de l'étude

Josef Estermann / COMUNDO, Martin Schreiber / Unité

#### Charge de travail

Frais de la personne en charge de l'étude (dans le cadre de l'analyse):  
Honoraires plus déplacements en train 2<sup>e</sup> classe avec abonnement demi-tarif pour les visites à l'organisation.

Budget	Anzahl	Ansatz	Betrag CHF
Honorare (Anteil)	15	500.-	7'500.--
Transport	5	40.-	200.--
Unvorhergesehenes			300.--
Übersetzungen			2'000.--
<b>Total</b>			<b>10'000.--</b>

COMUNDO assume les frais liés à la préparation des documents ainsi que ceux consentis pour la réalisation d'entretiens, interviews, ateliers, etc.

Les sommes nécessaires à la couverture des frais de l'équipe en charge de l'étude sont prélevées dans les fonds budgétisés pour les mandats dans le cadre du Fonds de Projets Pilote Sud.

Josef Estermann, COMUNDO / Martin Schreiber, Unité

Bern, 28.11.2016

## Anhang B: Literaturbericht

### A) Studien zum Schweizer Kontext:

Crottogini, 1993 und 1996  
Somda, 2015  
Pfister et al., 2008  
Beuret, 2016  
Egli, 2010  
Flisch, 2016

### B) Studien aus dem Ausland:

Lough und Tiessen, 2016  
Haddock & Devereux, 2015  
DEval, 2015  
Clark und Lewis, 2016  
Burns, 2015

### A) Studien zum Schweizer Kontext

**Crottogini, Jakob (1993). *Zwanzig Jahre SMB-Equipeneinsätze in Kolumbien: Versuch einer Evaluation*. Und Idem (1999). *SMB-Equipen auf dem Prüfstand. Zusammenfassungen davon sind publiziert als: Crottogini, Jakob (1994). „Equipeneinsätze in Kolumbien“*. In: *NZM* 50. 177-187; Idem (2001). „Missionarische Equipen auf dem Prüfstand: Evaluation der SMB-Einsätze in Kolumbien, 1970-1992“. In: *NZM* 57. 129-140.**

Obwohl diese beiden Untersuchungen schon über 15 Jahre zurückliegen und spezifisch auf „missionarische Einsätze“ ausgerichtet sind, bleiben sie für die vorliegende Untersuchung insofern interessant, als es sich bei der SMB und den Laien-Einsätzen in Kolumbien um die Vorläufer-Generation der BMI- und COMUNDO-Einsätze in diesem Land handelt.

Bei der ersten Untersuchung durch Jakob (Jaime) Crottogini, einem SMB-Missionar in Kolumbien (Missionsgesellschaft Bethlehem Immensee) von 1993 (publiziert am 12. Juni 1993) handelt es sich um eine Evaluation des relativ neuen Modells missionarischer Equipen in Kolumbien (von 1970 bis 1992). Dabei geht es nicht um die Wirkung der Einsätze bei der Partnerorganisation oder gar der begünstigten Bevölkerung, sondern um die Gewichtung des Modells gemischter Einsätze (Priester mit Laien), reiner Laieneinsätze (Equipen von Laien) und Familien. Trotz vieler interner Konflikte haben fast alle Einsatzleistenden ihren Einsatz als positiv und bereichernd beurteilt. Das eigentliche Ziel solcher missionarischer Einsätze bestand im Aufbau und Stärkung einer eigenständigen Ortskirche. Gerade bei der Integration einheimischer Kräfte, was für eine nachhaltige Wirkung unabdingbar gewesen wäre, gab es erhebliche Schwierigkeiten.

Die Optik der begünstigten Bevölkerung und eben dieser Ortskirche sollte in einer zweiten Untersuchung sechs Jahre später (1999) untersucht werden. Crottogini geht davon aus, dass der Idealismus seitens der Einsatzleistenden bei der betroffenen Bevölkerung vor Ort nachgeprüft werden sollte, also eine ähnliche Fragestellung, wie sie in der jetzt geplanten Studie vorliegt: was ist von diesen Personaleinsätzen der SMB zwischen 1970 und 1992 in Kolumbien unter dem Strich (also bei der begünstigten Bevölkerung) geblieben? Der Autor unterscheidet dabei zwischen „harten“ und „weichen“ Erfolgsfaktoren, wobei erstere direkt nachprüfbar und letztere subjektiv empfundene Erfolge bezeichnen. Die Studie geht von den Zielsetzungen missionarischer Equipen in Kolumbien aus: integraler Gemeindeaufbau; Hilfe zur Selbsthilfe; ganzheitliche Befreiung; missionarische Aktivierung der Ortskirche; Förderung der Laien (insbesondere der Frauen) in der Kirche; Arbeit auf Ablösung hin.

Das Fazit ist relativ ernüchternd. Die meisten Menschen können sich an die Namen der Priester (SMB-Missionare) und Krankenschwestern, nicht aber an die übrigen Laienmissionare erinnern. Dies hat mit der traditionellen Vorrangstellung des Pfarrers und einer noch stark klerikalen Auffassung von Kirche bei den Menschen vor Ort zu tun. Das „Ausländersein sei für die KolumbianerInnen nie ein Problem gewesen, und vom Equipenleben (das in der ersten Studie im Vordergrund gestanden hatte) und den damit verbundenen Problemen hätten sie kaum etwas mitbekommen. Als positiv geblieben sind der vorbildliche Lebens- und Arbeitsstil und die Aufwertung und ein stärkeres Selbstbewusstsein der Frauen. Viele der baulichen Zeugen der Einsätze seien zu „Denkmälern“ verkommen oder konnte wegen mangelnden Mitteln gar nicht mehr genutzt und instandgehalten werden.

Besonders schmerzhaft zeigt sich der Umstand, dass der anvisierte Multiplikationseffekt nicht zum Tragen kommen konnte. Viele der aufgezählten Zielsetzungen konnten nicht nachhaltig erreicht werden, weil nach dem Weggang der SMB-Equipen einheimische Priester die Gemeinden und Pfarreien übernahmen und wieder einen recht klerikalen und vertikalen Stil in die Arbeit einbrachten. So konnten erreichte „Erfolge“ wie funktionierende Pfarreiräte, engagierte Aktionsgruppen und Laien, aber auch selbstbewusste Frauen kaum mehr im ursprünglichen Sinne weiterarbeiten, was nicht heisst, dass individuell einiges an *Empowerment* geblieben ist. Jedenfalls schreibt der Autor etwas moralisierend: „Pastorale Extrazüglein` ausserhalb der amtskirchlichen Strukturen des Landes enden fast immer in einer Sackgasse“.

Insbesondere ist in einem kirchlichen Umfeld die Nachhaltigkeit von Personaleinsätzen aufgrund der Personalpolitik und der hierarchischen Strukturen kaum zu planen. Lokale Pfarrer als Nachfolger teilen oft die befreiungstheologische „Linie“ der SMB-Equipen nicht, haben nicht die nötigen Mittel, um die gewachsenen Strukturen weiterhin am Leben zu erhalten, und richten sich eher auf die Verwaltung der Sakramente und die Liturgie. Die wichtigsten „weichen“ Erfolgsfaktoren liegen eindeutig im Bereich der Bewusstseinsbildung, dem Empowerment von Frauen und dem gesteigerten Selbstwertgefühl von Laien, auch wenn sie nicht mehr im angestammten Bereich der Ortskirche tätig sind. Was aber vor allem fehlte, war eine vertiefte spirituelle Motivierung und Begleitung der kirchlichen Führungskräfte und der einzelnen Gruppen, was eine Nachhaltigkeit der Wirkung nur beschränkt ermöglichte.

**Somda, Mwin Faati Marie Judith (2015). *Coopération par l'échange de personnes, quels facteurs déterminants dans la mise en oeuvre? Cas de COMUNDO au Burkina Faso.* Genf: The Graduate Institute of International and Development Studies.**

Bei dieser Studie handelt es sich um eine Masterarbeit der (ehemaligen) Koordinatorin von COMUNDO in Burkina Faso. Die **Ziele** der Studie waren:

- Die bestimmenden Faktoren bei der Zusammenarbeit für eine bereichernde Partnerschaft identifizieren und analysieren.
- Die Relevanz, Wirksamkeit und Effizienz von Strategien, Mechanismen und Instrumenten zu beurteilen, die die Partnerschaft flankierend fördern.
- Den Einfluss der PEZA auf das Verhalten und die Kultur der Personen (FP und PO) bestimmen.

Die an der qualitativen Studie Beteiligten waren 5 ehemalige oder noch sich in Burkina Faso im Einsatz befindende FP von COMUNDO, zwei Freiwillige in Burkina Faso aus Frankreich, drei burkinische PO, die ehemalige Koordinatorin von ECH in Burkina Faso, der Programmverantwortliche der französischen Organisation (*France Volontaire*) in Burkina Faso und die PV von COMUNDO für Burkina Faso in der Schweiz.

**Resultate:**

Alle Befragten haben die Relevanz von PEZA-Einsätzen in Burkina Faso betont. Dabei steht der Austausch von Kulturen und Personen im Vordergrund. Neben den fachlichen, methodischen und

interkulturellen Kompetenzen wurden von den PO namentlich die folgenden genannt: Geduld, um dem Rhythmus der PO zu folgen; Wahrnehmungs- und Unterscheidungsvermögen; Flexibilität und geistige Offenheit; eine gute fachliche und menschliche Vorbereitung; persönliche Reife. Für eine gute Wirkung ist die optimale Abstimmung zwischen den Bedürfnissen der PO und den fachlichen Kompetenzen der PO unabdingbar. Schliesslich tragen auch der Innovationscharakter des Projekts und der kritische Blick der FP zur Relevanz des Einsatzes bei.

Hinsichtlich Wirkung und Nachhaltigkeit ist die Qualitätssicherung durch standardisierte Formulare, eine gute Koordination vor Ort und die ständige Begleitung der FP durch die PO entscheidend. Allerdings sei eine zu „schwere“ Bürokratie bei der Qualitätssicherung der PEZA eher hinderlich und den PO in Burkina Faso nicht dienlich.

Unter den erworbenen Kompetenzen werden die neuen Lerngewinne im sozialen Bereich, interkulturelle Lerngewinne, neue Kommunikationsformen, IT-Kompetenzen, Verbesserungen im Fundraising und Systematisierung der Erfahrungen (Wissensmanagement) erwähnt.

Die Studie ist allerdings recht oberflächlich und gibt kaum Indizien für eine nachhaltige Wirkung von aktuellen oder ehemaligen FP im globalen Süden. Das der Studie zugrundeliegende Sample ist zu schmal für weitergehende Schlussfolgerungen. Die erwähnten Resultate sind Gemeinplätze der PEZA und von COMUNDO, werden aber nicht kritisch analysiert und gewichtet.

**Pfister, Franziska et al. (2008). *Welche Wirkung haben Personaleinsätze? Synthese der Langzeitstudie zur Wirkungserfassung von Personaleinsätzen im Rahmen der Partnerschaft ODESAR – Unité-Mitgliedsorganisationen: Wirkungen und wie sie erfasst werden können*. Bern: Unité.**

Die vorliegende Studie ist die Synthese zweier parallelen Studien, eine in Nicaragua bei ODESAR, einer PO von drei Unité-Organisationen (INTERTEAM, E-Changer, GVOM), und eine in der Schweiz. Dabei erhoffte sich die Untersuchung „konzeptionelle und methodische Erkenntnisse über die Erzielung und Erfassung von Wirkungen im Bereich der Personellen EZA“ (3). Die Studien umfasste den Zeitraum 1991-2006 mit insgesamt 12 Einsätzen von 10 FP, davon 9 Langzeiteinsätze (länger als zwei Jahre).

Als Fazit hält die Studie fest, dass es sehr schwierig zu beurteilen sei, welchen Beitrag einzelne FP oder die Gesamtheit der bei einer PO eingesetzten FP zu den beobachtbaren Veränderungen bei der PO und noch viel schwieriger bei der begünstigten Bevölkerung haben. Festgestellte Wirkungen (bei PO und/oder der begünstigten Bevölkerung) könnten nur schwer den Leistungen individueller Akteure zugeordnet werden. Die wichtigsten von den FP angestossenen Veränderungen seien auf dem Gebiet der institutionellen Politiken, dem Projektmanagement und der internen Kommunikation und Zusammenarbeit festzustellen.

Die zwei wichtigsten nachhaltigen Wirkungen bei der begünstigten Bevölkerung seien ein erhöhtes Bewusstsein für den Schutz der natürlichen Ressourcen und eine grössere Gleichheit zwischen Männern und Frauen. Das Fehlen eines übergeordneten Ziels und einer gemeinsamen Stossrichtung für alle Einsätze sowie die mangelnde Koordination der Einsätze zwischen den drei beteiligten Entsendeorganisationen hätten das Potenzial für Wirkungen aber stark reduziert.

Bzgl. der Methoden für die Wirkungserfassung von PEZA-Einsätzen betont die Studie den Vorteil von qualitativen Methoden, weil damit direkt die Perspektive von PO und der begünstigten Bevölkerung zum Ausdruck komme. Bei langfristig angelegten Studien wie der vorliegenden aber stellt sich das Problem der beschränkten Verfügbarkeit von Informationen, weil Beteiligt nicht mehr präsent sind oder Personen sich nicht mehr erinnern können. Ein methodisches Hauptproblem bestehe aber in der „Zuordnung der beobachteten Wirkungen“ (4), das sowohl auf der Ebene der PO (welche Wirkung ist der FP und welche anderen Akteuren zuzuordnen?) als auch der begünstigten Bevölkerung (welche Wirkung ist der PO und welche anderen Faktoren zuzuschreiben?) besteht. Es ist von einer „doppelten Zuordnungslücke“ (ibidem) die Rede.

Die AutorInnen der Studie empfehlen, „bei der Planung der Einsätze klar zwischen den Wirkungsbereichen Fachkraft-PO und PO-Zielgruppe“ (4) zu unterscheiden, also zwischen dem ersten und zweiten Wirkungskreis. Die Einsatzdauer sollte möglichst lang sein, und die Entsendeorganisationen sollten ihre Einsätze besser koordinieren. Eine Wirkungsanalyse sollte sich auf die PO konzentrieren und nicht auf die begünstigte Bevölkerung. Wichtig sei die Weitergabe von Informationen, Erfahrungen und Wissen von einer FP an ihre Nachfolge, also die Erfahrungssicherung mittels Wissensmanagement.

Diese Studie kommt der vorliegenden Studie von COMUNDO wohl am nächsten, unterscheidet sich aber von dieser auch in entscheidenden Punkten: es wird eine einzige PO in einem einzigen Einsatzland als Beispiel und Sample für die Untersuchung genommen; die Studie ist bereits zehn Jahre alt und hat mit anderen Kontexten zu tun; es geht um die Einsätze von FP aus mehreren Schweizer Entsendeorganisationen. Sie bestätigt aber einige der wichtigsten „Erkenntnisse“ von COMUNDO: klare Unterscheidung der beiden Wirkungskreise; Option für Langzeiteinsätze; qualitative Wirkungserfassung; langjährige Partnerschaften.

**Beuret, Jean-Eudes (2016). *Étude sur la Mesure des Effets de la Coopération para l'échange de Personnes: De l'analyse des effets de la Coopération par l'échange de personnes à la proposition d'un outil d'évaluation adapté à une organisation de petite taille.* Bern: Unité.**

Bei dieser Studie handelt es sich um eine durch Unité in Auftrag gegebene Evaluation des Programms von Eirene Suisse, und zwar mit den drei folgenden Zielen: 1) die vierjährlich stattfindende Institutionsanalyse durchführen; 2) die Wirkungserfassung bei der PEZA für eine kleine Organisation konzipieren; 3) die sich zu den Langzeiteinsätzen ergänzenden Einsatzarten analysieren (im Rahmen des Innovationsfonds). Bei letzteren geht es um Kurzeiteinsätze, Zivildiensteinsätze, Stage und Süd-Süd-Einsätze. Die Untersuchung bezieht sich nur auf das Einsatzgebiet Zentralamerika mit insgesamt fünf Partnerorganisationen. In der vorliegenden Studie wurde ausschliesslich die Wirkungserfassung, also Ziel 2) behandelt.

Dabei ging es in erster Linie um zwei Absichten: A) sich dem Impact anzunähern, eine Fragestellung, die bei Unité schon seit langem hängig ist, und B) ein Instrument zur Wirkungsanalyse bereitzustellen. Bezüglich A) galt es zunächst, die wichtigsten Faktoren („*déterminants*“) zu identifizieren, die zu einem Impact der Arbeit der FP führen. Der Autor unterscheidet drei Typen: 1) „*un capital pour l'action*“ (12), das sich in Humankapital, Werkzeugen für die Handlung und Organisationskapital ausdifferenziert; 2) vorübergehende Gewinne („*gains temporaires*“) wie Hilfe beim FR oder zusätzliche Mandate; 3) Veränderung bei der Ausrichtung der PO („*l'inflexion de trajectoires d'organisations*“) mittels neuen Ideen und entscheidenden Impulsen.

Der Autor kommt zum Schluss, dass viele Wirkungen (vor allem auf der Ebene des Impacts) gar nicht vorhersehbar und planbar sind. Einerseits seien ein Teil der Wirkungen der Handlung der FP, wie sich beabsichtigt waren, andere als jene, die dann in Wirklichkeit erfolgt sind, und andererseits machten die FP oft etwas anderes als ursprünglich für ihren Einsatz geplant war. Diese Wirkungen seien aber real, auch wenn sie oft hinter den Aktionen der lokalen Akteure unsichtbar bleiben.

Unter den wichtigsten positiven Faktoren für die Wirkungen und den Impact nennt der Autor die folgenden:

- (a) Die Qualität des Inkulturationsprozesses („*processus d'immersion*“) der FP im lokalen Kontext.
- (b) Die Bereitschaft der PO, in organisiertem Teamwork (Equipe) zu arbeiten.
- (c) Der initiative Geist und die Bereitschaft der FP, im Rahmen des Projekts Leadership wahrzunehmen.

- (d) Ein interessantes spezifisches Profil der FP, aber auch ergänzende Kapazitäten wie Arbeitsmethode, Denkansätze, Kreativitätsformen.
- (e) Die Dauer des Einsatzes und die Anpassung des Projekts an diese Dauer.
- (f) Die Eingliederung eines Einsatzes in eine ganze Sequenz von Einsätzen.

Bei der Wirkungsmessung müsse man die folgenden Empfehlungen berücksichtigen:

- (a) Sich auf den ersten Wirkungskreis konzentrieren und nicht auf die Wirkungen bei der begünstigten Bevölkerung.
- (b) Die Wichtigkeit unvorhersehbarer Wirkungen einbeziehen.
- (c) Sich auf zwei Ebenen ausrichten: 1) auf die Wirkung eines einzelnen Einsatzes und 2) auf jene der Partnerschaft als solche, also auf die gesamte Sequenz der Einsätze.
- (d) Die Wirkungen der FP beziehen sich insbesondere auf 1) die Stärkung der Institution (PO), 2) die Zusammenarbeit („*co-travail*“) in einer Equipe, und 3) den Austausch.

Hinsichtlich der Methoden zur Wirkungsmessung empfiehlt der Autor im Sinne einer laufenden Auswertung und einer Annäherung an den Impact eine Kartographie der Ereignisse (*outcome mapping*), welche zusätzlich Elemente der Methode UNV (*United Nations Volunteers*) und des *Most Significant Change* einbezieht. Das Outcome Mapping beinhaltet verschiedene Etappen, die sich auf die Theorie der Veränderung abstützen: 1) Vorbereitungstreffen des Einsatzes, um die beabsichtigten Veränderungen und die Baselines festzulegen; 2) Treffen, um das Pflichtenheft anzupassen und die Indikatoren zu definieren; 3) die Ereignisse („*incidences*“) schriftlich festhalten und mit den Indikatoren abgleichen; 4) Bilanz beim Einsatzabschluss, Analyse der Ereignisse, ihres Zustandekommens und der weiterführenden Konsolidierung; 5) Bilanz der PEZA alle vier Jahre mit der PO und Analyse der gesamten Sequenz von Einsätzen.

Die Studie nimmt einige Anliegen von COMUNDO auf, die für die vorliegende Studie entscheidend sind. So geht es um eine Wirkungsmessung über einen einzelnen Einsatz hinaus, auch wenn bei den Fragebogen ein bestimmter Einsatz mit einer bestimmten FP im Fokus steht. Zudem sollen auch Elemente berücksichtigt werden, die im Design des Einsatzes nicht vorgesehen waren, aber die Wirkungen auf lange Frist erzeugt haben. Auf der anderen Seite ist das *Outcome Mapping*, das der Autor vorstellt, für eine kleine Organisation wie EIRENE vielleicht von Vorteil, nicht aber für COMUNDO, die mit dem Programmansatz arbeitet und insgesamt sieben Koordinationen hat. Interessant dagegen sind die theoretischen Grundlagen zur Wirkungskette, die auch in der vorliegenden Studie aufgenommen werden.

**Egli, Walter (2010).** Wirksamkeit und Wirkungserfassung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit - Studie im Auftrag von Unité, Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, **Bern: Unité.**

Es handelt sich hier um eine Studie, die Unité in Auftrag gegeben hat, um dem zunehmenden Druck zu entgegnen, der auf die PEZA-Organisationen zukommt, und zwar in dem Sinne, dass die Wirkung von FP-Einsätzen bezweifelt oder zumindest deren Messbarkeit. Der Nachweis der Wirksamkeit und die Legitimierung der PEZA aufgrund ihrer Resultate sei aber absolut entscheidend, auch für die Verhandlungen mit institutionellen Geldgebern wie der DEZA.

Der Autor stellt die konzeptionellen Werkzeuge für die Wirkungsmessung vor, also die Grundbegriffe (Wirkung, Effizienz, Impact, Pertinenz, Durchführbarkeit), die Impact-Modelle (wie das *Logical Framework* oder *Result Framework*), sowie die Systeme der Planung und Steuerung (Programmzyklen, Projektzyklen) und die Auswertung des Impacts im Sinne von Veränderungen (qualitative oder quantitative Methoden). Dabei ist es wichtig, bei der PEZA zwei Arten von Impact zu unterscheiden: 1) jener, der bei der Praxis der PO festzustellen ist, und 2) jener, der bei der begünstigten Bevölkerung, mit der die PO arbeitet, vorliegt.

Im Weiteren analysiert der Autor die Systeme der Wirkungserfassung von vier Schweizer PEZA-Organisationen (IT, MBI, ECH und M21) sowie von ausgewählten ausländischen Institutionen (AGEH, Skillshare International, DED, Volontaires des Nations Unis VNU). Alle Schweizer Organisationen verwenden das Logical Framework und haben mehr oder weniger dasselbe Entwicklungsziel, nämlich die Verbesserung der Fähigkeiten (*capacités*) der PO, aber der Impact wird sehr unterschiedlich definiert. Bei den Methoden setzen alle auf die Triangulation und vorwiegend qualitative Messmethoden, die aber oft beschreibend und subjektiv bleiben. Die ausländischen Organisationen verwenden ähnliche Instrumente, aber gewichten die Methoden anders. Im Folgenden hat der Autor vor allem das Modell der VNU, besser bekannt als UNV-Methode, analysiert.

Die Analyse der bestehenden Wirkungsmodelle (*modèles d'impact*) geht auf eine Zweiteilung in Leistungen (*prestations*), also Aktivitäten und Outputs (*extrants*), und in Wirkungen, also Outcome (*réalisations*) und Impact, zurück. Zudem wird unterschieden zwischen den Wirkungen des Einsatzes von FP bei den PO und jenen bei der begünstigten Bevölkerung. Der *Logical Framework Approach* beinhaltet eine Wirkungskette, das Risikomanagement, die Indikatoren für die Messung von Resultaten und Wirkungen, sowie ein Steuerungssystem (Monitoring & Evaluation) und ist das bei der EZA gebräuchliche Instrument für den Wirkungsnachweis. Trotz der Stärken weist das Modell auch Schwächen auf, wie etwa die eurozentrische Perspektive, der Blick der Geberländer, die Vereinfachung einer komplexen Wirklichkeit oder das simplifizierte Ursache-Wirkung-Verhältnis.

Das Modell des *Outcome Mapping* („*cartographie des incidences*“) ist ein Planungs- und ein Steuerungsinstrument. Es geht von der Frage aus, inwiefern die Aktivitäten der in einem bestimmten Projekt involvierten Akteure die anvisierten Veränderungen im Entwicklungsplan wirklich herbeiführen oder nicht. Man unterscheidet dabei die Vision (die anvisierten Veränderungen), die Mission (Ziele), die Grenz-Partner (*Boundary Partners*) der FP, die Herausforderungen für die Akteure (*Outcome Challenges*), die Meilensteine (Progress Markers), die strategischen Ausrichtungen (*Strategy Maps*) für die Grenz-Partner, die Praktiken der Organisation (*Organisational Practices*), die Kontrolle (*Monitoring*) und die Evaluation. Die Kategorie von „Ursache“ wird durch jene von „Beitrag“ ersetzt; der Slogan lautet: *contribution, not attribution*.

Die von Rick Davies entwickelte Methode des *Most Significant Change* (MSC), beruht gerade nicht auf klaren Indikatoren, sondern auf der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten, die im Sinne des *Storytelling* festgehalten und analysiert wird. Erst in einem zweiten Schritt wird eine Kausalbeziehung der Veränderungen zu bestimmten Aktivitäten hergestellt. MSC erfolgt im Rahmen partizipativer Workshops mit den begünstigten einer Intervention.

Die von den Vereinten Nationen entwickelte UNV-Methode (*Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development*) besteht aus seiner Reihe von professionell geleiteten Workshops, und zwar auf drei Ebenen: Einsatz, Programm und inter-institutionelle Beziehung. Dabei bezieht man viele Elemente des *Logical Framework* und des MSC mit ein. Es handelt sich um die einzige Methode, die neben der Qualität der Einsätze von FP auch jene des Programms und der Partnerschaft an sich zu messen versucht.

Die MAPP (*Method for Impact Assessment of Programmes an Projects*) des Deutschen Instituts für Entwicklung stützt sich auf die qualitative Messung der Wirkung durch die begünstigte Bevölkerung. Das PriME (Programm-integriertes Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem) der deutschen GTZ (heute GIZ) unterscheidet die drei Ebenen von Individuum (FP), Organisation (PO) und System (Gesellschaft, Staat, Wirtschaft) und wendet das *Logical Framework* (ergänzt durch eine weitere Zwischenstufe „*exploitation des extrants*“) und MSC an.

Für die Mitgliedorganisationen von Unité empfiehlt der Autor, den *Logical Framework Approach* weiterhin zu behalten, ihn aber mit Elementen anderer Methoden anzureichern, speziell dem *Outcome Mapping* und dem *Most Significant Change*. Besonders hebt er die von der BMI vorgeschlagenen „Wirkungsfaktoren“ hervor, die er allerdings nicht nur auf die Ebene der beiden Wirkungskreise (PO und begünstigte Bevölkerung) sondern auch bezüglich thematische Fokussierung und Auswahl der PO ausdehnen möchte.

Für die vorliegende Studie ist die Arbeit von Egli nur beschränkt zutreffend, geht es hier doch um eine Erfahrungskapitalisierung, die sich auf einen langen Zeitraum erstreckt und dabei die vom Autor vorgestellten Methoden und Modelle bei weitem sprengt. Da es sich nicht in erster Linie um eine Evaluation, sondern um eine Erfahrungssicherung handelt, geht es um andere Zugänge als die skizzieren.

---

**Flisch, Sarah (2016). Pilotprojekt Impact Assessment: Anwendung der UNV «Participatory Methodology for Assessing the Contribution of Volunteering for Development» (Adaption E-Changer) auf Einsätze der Mission am Nil in Äthiopien und Ägypten. Bern: Unité.**

Diese Studie baut auf die von Walter Egli im Auftrag von E-Changer 2012 erstellte Untersuchung „Projet pilote de vérification des effets: Une qualification des espaces existants au moyen de la méthodologie proposée par UNV – United Nations Volunteers“ auf und wendet sie auf je zwei Einsätze der PEZA-Organisation „Mission am Nil“ (MN) in Ägypten und Äthiopien an. Es geht dabei um das Belegen von Wirkung von Facheinsätzen, mittels eines *Bottom-Up*-Ansatzes, bei dem in mehreren Schritten und unter Zuhilfenahme verschiedener Instrumente (*Logframe*, *Storytelling*, *Outcome Mapping*) die Wirkungskette beschreiben und analysiert wurde. Die wichtigste Erkenntnis dabei war, „dass konkrete Veränderungen auf Ebene der Gesellschaft möglich sind, die Fragestellung aber sehr komplex ist“ (2). Zudem wurden eine Spannung oder gar Konflikt zwischen den Anforderungen zur Wirkungserfassung seitens den Entsendeorganisationen, der DEZA und SpenderInnen einerseits, und dem, was im Alltag von FP und PO möglich ist, andererseits, sichtbar.

MN verfolgt im Rahmen seines Institutionsprogramms die thematischen Schwerpunkte Bildung, Gesundheit und Ernährung und wendet für die Projekt- und Programmsteuerung das *Programme Cycle Management* (PCM) an, das auf dem *Logframe-Approach* basiert. Die vier Projekte, die für die Studie untersucht wurden, sind Projekte im Bereich Gesundheit und Berufsbildung. Ziel der Studie ist es, die UNV-Methode als verbesserter Wirkungsnachweis („Assessment des Impakts“) in der PEZA vor Ort zu validieren. Die UNV-Methode beruht auf drei nacheinander folgenden Ebenen von Workshops mit der Beteiligung aller signifikanten Stakeholders: Ebene Projekt/Partner; Ebene Sektor- oder Landesprogramm; Ebene der Institution. Die Schlüsselfragen während den Workshops waren: „Welches sind die wichtigsten Resultate (kategorisiert nach Output – Outcome – Impact)? Wie wurden diese Resultate erreicht (Faktoren, die diesen Prozess beeinflussen)? Was haben wir dabei gelernt und welche Empfehlungen können wir geben (Aktionsplan)?“ (8)

Die Studie wurde für MN nur auf der ersten Ebene des Projekts durchgeführt. Die Schritte des Workshops waren dabei: *Storytelling* zu aussergewöhnlichen Erfahrungen; konkrete Resultate des Einsatzes; Veränderungen, die durch den Einsatz herbeigeführt wurden; Impact, zu dem die FP beigetragen haben; SWOT-Analyse; Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Die Methode hat sich für eine kleine Organisation als sehr zeitaufwändig und ressourcen-intensiv erwiesen, war aber für Projektebene sehr interessant und wegweisend. Allerdings ist sie für das Impactassessment von Langzeiteinsätzen nur dann geeignet, wenn die FP massgeblich an der Gestaltung des Projekts beteiligt ist.

Auf der Impactebene konnten signifikante Veränderungen erwiesen werden: Geburten finden vermehrt im Spital oder der öffentlichen Klinik statt, wodurch die Mutter-Kind-Sterblichkeit reduziert wird; das gesellschaftliche Ansehen von körperbehinderten Personen bzw. von Pflegepersonal hat sich verbessert. Die Studie von MN im Auftrag von Unité könnte für die von COMUNDO hier vorliegende Erfahrungskapitalisierung interessant sein, bedingt aber einen gewaltigen Aufwand, der zudem meiner Meinung nach schon bekannte Auswirkungen an den Tag fördert.

Ob die UNV-Methode für eine Erfahrungskapitalisierung geeignet ist, ist mehr als fraglich. Zudem ist die MN-Studie eine Fallstudie (vier Projekte), die wohl kaum auf ein gesamtes Institutionsprogramm ausgeweitet werden kann. Die UNV-Methode kommt erst richtig zum Tragen, wenn die drei erwähnten Ebenen miteinander in Beziehung gesetzt werden, was in der vorliegenden Studie von MN aber nicht geschehen ist, weil sie sich nur mit der ersten Ebene befasst hat.

---

## B) Studien aus dem Ausland

**Lough, B.J and Tiessen, R. (2016). *Researching Effective Practices in International Volunteering: Initial Report of Findings Part 1, Univariate Descriptive Statistics*. Ottawa: University of Ottawa, University of Illinois at Urbana-Champaign, International Forum for Volunteering in Development.**

Es handelt sich um eine Studie, um die Wirkung (*Effective Practices*) des internationalen Voluntariats für eine nachhaltige Entwicklung zu untersuchen. Dabei werden unter „Voluntariat“ die folgenden fünf Kategorien verstanden:

- 1) Unprofessioneller Freiwilligeneinsatz (*unskilled volunteering*);
- 2) Arbeitseinsätze von Jugendlichen (*group-based youth volunteering*);
- 3) Kurzfristige Berufseinsätze (*short-term skilled volunteering*);
- 4) Mittelfristige Freiwilligenprogramme (*medium-term volunteering programs*);
- 5) Langfristige Freiwilligeneinsätze (*long-term volunteering; volunteering for Development V4D*).

Es handelt sich um Einsätze von ein paar Wochen bis über einem Jahr, aber nicht als Langzeiteinsätze von Fachpersonen im Sinne von COMUNDO. Das HOPLAA würde wohl unter 1), die Stages unter 5) fallen.

Die Umfrage wurde von insgesamt 288 Partnerorganisationen in 68 Ländern des Globalen Südens beantwortet, die mindestens drei Freiwilligeneinsätze erlebt haben. Davon sind 39,6% NGOs, 33,9% Regierungs- und öffentliche Organisationen, je 6,4% Organisationen der Zivilgesellschaft und des Bildungssektors, und nur 2,1% *Faith-based Organizations*. Zu den wichtigsten Bereichen, welche die PO vertreten, gehören mit 35,3% vor-universitäre Bildung, mit 26,9% Jugend und mit 25,9% Gesundheit. Die befragten PO haben im Durchschnitt fast zehn Jahre Erfahrung mit Freiwilligen; 2015 waren im Durchschnitt 63 solcher internationaler Freiwilligen in jeder PO. Die durchschnittliche Dauer des Einsatzes beträgt 306 Tage (mit Eckwerten von 3 Tagen bis 2 Jahren).

Unter den Auswahlkriterien figurieren Sprache (70,3%), Ausbildung (66,8%), Gesundheit (49,3%), Alter (44,4%), während spezifische Kenntnisse, Anpassungsfähigkeit oder moralische Integrität kaum ins Gewicht fallen. Wenn spezifische Bildungsvoraussetzungen genannt werden, geht es nur in 35% um einen bestimmten Ausbildungsgrad. Beim „Alter“ bilden die Kategorien „18+“ (41,7%) und „20+“ (10,4%) weitaus die wichtigsten. Rund 80% aller PO gaben an, dass eine Kombination von interkultureller und sprachlicher Ausbildung erforderlich sei. 63% aller PO erhalten keine finanzielle Unterstützung, um Freiwillige einzustellen; 21% müssen sogar dafür eine Gebühr entrichten.

Als ideale Einsatzzeit von Freiwilligen erachten 40,9% der PO mehr als ein Jahr, 29,7% zwischen 6 und 12 Monaten, 5,6% zwischen 3 und 6 Monaten, 11,5% zwischen 1 und 3 Monaten und 11,2% gar unter einem Monat als ideale Dauer. 70% der Freiwilligen sprechen die Ortsprache, nur 3% bringen absolut keine Fähigkeiten mit, und 20% kommen aus Ländern mit mittleren und niedrigen Einkommen. Nur 32,6% der PO waren an der Rekrutierung und Selektion der Freiwilligen in irgendeiner Form beteiligt.

Freiwillige sind besonders wirkungsvoll bei der Begleitung und in der Lehre, dem Weitergeben von Fähigkeiten, der Stärkung der PO und dessen Image und dem Aufbau von Freundschaften. Im Gegensatz dazu ist die Wirkung sehr schwach beim Fundraising, bei der Stärkung von Partnerschaften und Netzwerken nach der Rückkehr und der Lobbyarbeit im Herkunftsland. Bei den offenen Antworten überwiegen „Projekt-Unterstützung“ und „Kultur- und Sprachaustausch“.

Bei den Herausforderungen oder Belastungen, die ein Freiwilligeneinsatz für die PO mit sich bringt, figurieren die Zeit, welche Mitarbeitende für die Einführung und Integration aufwenden müssen, sowie der Umstand, dass Freiwillige oft den Posten eines bezahlten Jobs wegnehmen, an erster Stelle. 94% aller PO zeigten sich positiv und befriedigt bzgl. des Einsatzes von Freiwilligen. Für die Ziele der PO sind zwei Kategorien von Freiwilligen am besten geeignet: langfristige „Entwicklungseinsätze“ (91%) und „professionelle“ kurzfristige Einsätze (89%), also 5) und 3) aus der Liste. Dieselben beiden Kategorien bringen auch (mit 83% bis 97%) die besten Fähigkeiten und Gesamtbildung mit sich.

Insgesamt sehen die PO die grösste Wirkung bei Freiwilligen, die allein oder in kleinen Gruppen im Einsatz sind, die die lokale Sprache sprechen, die hochmotiviert sind und jene Kompetenzen aufweisen, die zu den Bedürfnissen der Organisation passen. Andere Faktoren wie ihre Ausbildung, Befähigungen oder interkulturelle Kompetenzen kommen nur im Zusammenhang mit den anderen wichtigeren Faktoren zur Geltung.

Fazit: Diese Untersuchung hat nicht Fachpersonen im Visier, wie sie mit COMUNDO im Einsatz sind, sondern „Freiwillige“ mit sehr kurzen bis kurzen Einsatzzeiten. Es macht den Eindruck, als ob jene Freiwillige am meisten „Wirkung“ erzielten, die eine ganz spezifische Aufgabe in der PO in kurzer Zeit erfüllen und dabei weder viel Ressourcen noch Einführungszeit beanspruchen.

**Haddock, Megan & Peter Devereux (2015). *Forum Discussion Paper 2015: Documenting the Contribution of Volunteering to the SDGs. The challenges and opportunities of universal SDGs for IVCOs and volunteer groups.* Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies and Curtin University Sustainability Policy Institute.**

Dieses Diskussionspapier, im Auftrag von Forum (*International Forum for Volunteering in Development*), der grössten Plattform weltweit für Freiwilligenarbeit im Entwicklungsbereich, erarbeitet, soll den Beitrag von Freiwilligeneinsätzen im Entwicklungsbereich für die SDGs (*Sustainable Development Goals*) dokumentieren. Die SDGs wurden im September 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet und sollen für den Zeitraum 2015 bis 2030 umgesetzt werden. Dabei ist es ein Ziel, diese Information dazu zu benutzen, eine stärkere Partnerrolle für Freiwilligen-Gruppen beim Implementationsprozess der SDGs einzunehmen und abzusichern. Dabei steht die Rolle von IVCOs (*International volunteer cooperation organisations*) als Mitglieder von „Forum“ im Vordergrund, wobei es darum geht, ihre Transformation von einem Nord-Süd Entwicklungsmodell zu anderen Modellen hervorzuheben, bei denen es um die Stärkung lokaler Organisationen, der Zivilbevölkerung weltweit und das wechselseitige Lernen für eine Weltbürgerschaft (*global citizenship*) geht.

*This paper will discuss options for documenting and showcasing the collective contributions of a diverse community of volunteers to sustainable development, in the context of the adoption by the United Nations of the universal Sustainable Development Goals (SDGs) in September 2015, and will highlight the challenges and opportunities this presents for the international volunteer cooperation organization (IVCO) members of the International Forum for Volunteering in Development (Forum) specifically. (10)*

Das Dokument macht klar, dass die SDGs nur erreicht werden können, wenn auch die Freiwilligeneinsätze einbezogen und entsprechend gewertet werden. Bis jetzt sind diese aber kaum in eine weitere Agenda der Entwicklungs-Akteure (Development Community) einbezogen worden. Die

*Post-2015 Volunteering Working Group* wurde gebildet, um die Rolle der Freiwilligen in den Post-2015-Diskussionen und den SDGs besser zu gewichten.

---

**DEval (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit) (2015). *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer: Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: DEval.**

Die wohl umfassendste Studie zur Nachhaltigkeit von Personaleinsätzen in der Entwicklungszusammenarbeit im deutschsprachigen Raum der letzten zehn Jahre hat sich zum Ziel gesetzt, das Modell freiwilliger Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer (EH) nach über 50 Jahren einer eingehenden Analyse und Evaluation zu unterziehen. Es handelt sich nach Angaben von DEval um die „erste institutionenübergreifende Evaluierung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit von EH als Personalvermittlungsinstrument der deutschen EZA“ (vii). Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) wurde 2012 gegründet und ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit Sitz in Bonn. Alleinige Gesellschafterin ist die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung; allerdings arbeitet das Institut unabhängig, mit insgesamt 38 MA.

Seit Einführung des deutschen Entwicklungshelfergesetzes 1969 sind insgesamt rund 28'000 EH im Einsatz gewesen; dabei werden EH als Fachkräfte definiert, „die für einen begrenzten Zeitraum und ohne Erwerbsabsicht Organisationen in Partnerländern des globalen Südens unterstützen“ (ibidem). Die Studie richtet sich vornehmlich auf den Einsatz von EH in Partnerländern des globalen Südens und nicht auf die Zeit in Deutschland nach dem Einsatz. Untersucht wurden EH des staatlichen Trägers des ED, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), sowie von zivilgesellschaftlichen Trägern wie AGEH, BfW-EED, CFI, EIRENE und WED; der Untersuchungszeitraum umfasste die Jahre 2000-2014.

Als zusammenfassendes Fazit hält die Studie fest, dass „die Vermittlung von EH auch nach 5 Jahrzehnten ein wirksames Instrument der personellen Zusammenarbeit darstellt“ (ibidem). EH können sowohl in den ärmsten Ländern als auch in benachteiligten Regionen und Milieus von Mitteleinkommens- und Schwellenländern einen wirksamen Beitrag zur Kapazitätsentwicklung leisten und weisen dabei einen spezifischen Mehrwert im Vergleich zu nationalen Fachkräften auf. Die Studie ist eine Absage an die nicht empirisch fundierte Annahme (und oft kolportierte Meinung), nach der das Instrument der PEZA überholt sei, weil sich die Welt grundlegend verändert habe. Die Ergebnisse belegen die Wirksamkeit von EH gleichermaßen in der staatlichen wie auch in der nicht-staatlichen EZA, auch wenn es Einschränkungen bzgl. der Effektivität gebe. Dabei seien die Anforderungen an die EH in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen und beinhalten auch die Wirksamkeit des gesellschaftlichen Engagements nach dem Einsatz, wozu es allerdings wenig fundierte Erkenntnisse gebe.

Die Studie ging von einer Wirkungslogik für die Bewertung von EH aus. Dafür wurde eine dreistufige Methodik entwickelt: 1) Befragung von 600 EH im Einsatzzeitraum 2004 bis 2012 (entspricht etwa dem von COMUNDO anvisierten Zeitraum); 2) Fünf Fallstudien von insgesamt 46 EH-Einsätzen in Tansania, Simbabwe, Kambodscha, Nicaragua und Bolivien; 3) Befragung von 37 PO aus fünf weiteren ausgewählten Ländern (Peru, Philippinen, Ghana, Sambia und Uganda). Ergänzt wurden diese Methoden durch eine Kontextanalyse, einen Vergleich mit den Entwicklungen anderer internationalen PEZA-Organisationen, sowie durch eine Portfolioanalyse. Der Schwerpunkt der „Erfolgsmessung“ lag dabei auch den Faktoren von Relevanz, Effektivität und Nachhaltigkeit der Beiträge von EH.

Bezüglich **Relevanz** wird der Einsatz von EH insgesamt als „moderat“ bis „hoch“ bewertet. Entscheidend war dabei die Einschätzung der PO, für die vor allem die Arbeitsweise der EH im Vordergrund stand (besondere Qualifikationen und Erfahrungen). Aus der Sicht der Zielgruppen fiel die Bilanz insgesamt positiv auf. Die Anforderungen der PO an die EH ist stark gestiegen; die höchste

Relevanz zeigt sich bei EH, die bereits über einschlägige Vorerfahrungen in ähnlichen Beratungs- und Arbeitskontexten verfügen (also in Zweit- oder Dritteinsätze tätig waren). Für die PO gelten dabei die folgenden Erfolgsfaktoren: „1) Kapazitätssteigerung der PO durch Nutzung von Fach- und Methodenkenntnissen der EH; 2) Nutzung der produktiven Fremdheit im Sinne eines kritischen Blicks von außen, (3) verbesserte Reputation und Vernetzung der Partnerorganisationen und (4) Relevanzzugewinn durch Integration in Programme.“ (ebd. 47)

Bezüglich **Effektivität** liegt der Kern beim Beitrag der EH zur Verbesserung der Wirksamkeit von PO für ihre Zielgruppen im globalen Süden. Auch hier ist eine „moderate“ bis „hohe“ Effektivität zu konstatieren. „EH konnten aufgrund ihrer längerfristigen Mitarbeit in Partnerorganisationen, verbunden mit ihren sozialen und interkulturellen Kompetenzen, eine Vertrauensbasis schaffen und fortgesetzte Ownership stärken.“ (ebd. x). Dabei ist die Arbeitsweise entscheidend, die auf sozialer Interaktion auf Augenhöhe und partnerschaftlicher Anwendung von Wissen basiert. Der Vorbildcharakter in der PO ist für die Bewusstseinsentwicklung und den Mentalitätswandel innerhalb der PO von grosser Bedeutung. Die Beratungskompetenz wird von den PO am höchsten eingeschätzt und erzielt am meisten Wirkung.

Bezüglich **Impact** stellt der Auf- und Ausbau umfassender Netzwerkbeziehungen eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Wirkungen dar. Dies geschah nicht über die direkte Wirkung bei den Zielgruppen, sondern über die Einbindung der EH in Programme (Programmansatz). Die Impact-Ebene kann aber über den Tätigkeitsbereich der EH häufig gar nicht erreicht werden.

Bezüglich **Nachhaltigkeit** wurde bei der institutionellen Stärkung der PO (durch Organisationsentwicklung, Aufbau von Monitoring & Evaluierungs- bzw. Wissensmanagementsystemen, Stärkung von Netzwerkbeziehungen der PO) eine „moderate“ Nachhaltigkeit festgestellt. Mindestens die Hälfte aller EH trugen zur Weiterentwicklung der Netzwerkbeziehungen der PO bei. „Dabei zeigte sich, dass der Aufbau funktionsfähiger Prozesse und Strukturen nur gelingen kann, wenn Leitung und Mitarbeitende der Partnerorganisation ihr Erfahrungswissen in Veränderungsprozesse einbringen und ein hohes Maß an Ownership für die angestrebten Veränderungen übernehmen.“ (ebd. 94)

Der Vergleich von in der GIZ **integrierten EH** und **eigenständigen EH** ergab grundsätzlich, dass die integrierten EH in der GIZ über günstigere Voraussetzungen für die Vernetzung mit übergeordneten Ebenen und einen besseren Zugang zu materiellen und finanziellen Ressourcen und damit über ein deutlich höheres Wirkungspotenzial verfügen. Dies kommt aber nicht in adäquatem Umfang zum Tragen, weil sich EH in einem Spannungsverhältnis zwischen den Ansprüchen der GIZ und den Bedürfnissen der PO befinden. „Hier stellte sich der Einfluss von Programmen der staatlichen deutschen EZ als problematisch heraus, wenn ein Spannungsverhältnis zwischen den Programmzielen und den Partnerbedarfen vorlag.“ (ebd. 73) Damit ist die Wirkung bei in die GIZ integrierten EH nicht grösser als bei selbstständig agierenden.

Zu den Faktoren, die einer nachhaltigen Wirkung von PEZA-Einsätzen förderlich sind, gehören die in der folgenden Tabelle aufgeführten (ebd. 100):

	<b>Hinreichende Bedingungs-elemente</b>	<b>Notwendige Bedingungs-elemente</b>	<b>Zusätzliche förderliche Faktoren</b>
<b>Rahmenbedingungen Partnerorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leitung der Partnerorganisation identifiziert sich mit Zielen des EH-Einsatzes und verfügt über Veränderungsbereitschaft</li> <li>● Enger Kontakt des / der EH zur Leitungsebene der Partnerorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Finanzielle, personelle und organisationale Stabilität der Partnerorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direkte Beratung der Leitungsebene der Partnerorganisation</li> <li>● Phasing-out-Strategien</li> </ul>

<b>Rahmenbedingungen Träger des ED</b>		• Ausreichende Dauer des Einsatzes bzw. Sequenz des Einsatzes	• Phasing-out-Strategien
<b>EH-Profil und -Aktivitäten</b>	• Fokus der Aktivitäten auf Organisationsentwicklung	• Gemeinsames Erfahrungswissen (Beratungsverständnis und arbeitsrelevante Vorerfahrungen seiner Anwendung)	• Netzwerkaktivitäten und Verbesserung der Vernetzung der Partnerorganisation
<b>Mechanismen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entstehung von Gemeinsamen Erfahrungswissen (bei einem erweiterten Kreis der Mitarbeiterschaft der Partnerorganisation)</li> <li>• Ownership (von einem erweiterten Kreis der Mitarbeiterschaft der Partnerorganisation)</li> <li>• Vertrauen (eines erweiterten Kreises der Mitarbeiterschaft der Partnerorganisation)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blick von außen (produktive Fremdheit)</li> <li>• Empowerment von Mitarbeitenden der Partnerorganisation</li> </ul>

Zusammenfassend kann gemäss der DEval-Studie die **Wirkung von PEZA-Einsätzen im globalen Süden** folgendermassen beurteilt werden:

Relevanz				●
Effektivität				●
Effizienz		●		
Impact	●			
Nachhaltigkeit			●	
	niedrig		moderat	hoch

**Clark, Janet und Simon Lewis (2016). *Impact beyond volunteering: A realist evaluation of the complex and long-term pathways of volunteer impact*. London: Voluntary Service Overseas (VSO).**

Es handelt sich dabei um einen Artikel zu einer umfassenden Untersuchung der langfristigen Wege der Veränderung und des Impacts als Ergebnisse von freiwilligen Entwicklungseinsätzen (*volunteering*), wie sie vom *Voluntary Service Overseas (VSO)* durchgeführt wird. „However, although some volunteer schemes do collect data on volunteer experiences at the conclusion of placements or relatively soon afterwards, little is known about the long-term impact on volunteers and the complex combinations of factors and drivers that lead to change occurring after volunteer placements are completed.“ (2)

Die Leitfragen der Untersuchung sind dabei die folgenden:

1. Welches ist die Auswirkung (*impact*) freiwilliger Entwicklungseinsätze auf das Verständnis, die Haltungen und das Verhalten zu Ungleichheit und sozialer Gerechtigkeit von individuellen Einsatzleistenden (*volunteers*)?
2. Agieren ehemalige Einsatzleistende nach ihrem Einsatz aufgrund eines veränderten Verständnisses, von Haltungen und einem Verhalten zu Ungleichheit und sozialer Gerechtigkeit anders?
3. Welche Auswirkungen haben Veränderungen in der Praxis und auf wen?

Nur die dritte Zielsetzung kommt der Fragestellung der beabsichtigten Studie von COMUNDO nahe. Befragt wurden 600 Teilnehmende auf einer interaktiven Web-Plattform und 63 vertiefende Interviews mit VSO Einsatzleistenden nach Beendigung ihres Einsatzes. In einer dritten Phase soll eine umfassende Umfrage bei ehemaligen VSO-Fachpersonen durchgeführt werden. Den Autoren zufolge gibt es eine wachsende Literatur zur Wirkungsmessung von freiwilligen Entwicklungseinsätzen bei den „Gast-Gemeinschaften“ (*host communities*), also den PO und der begünstigten Bevölkerung im globalen Süden, aber noch immer dominiert die Literatur zu den Auswirkungen von Freiwilligeneinsätzen auf die Einsatzleistenden selbst, zu den Motivationen, die zu Freiwilligeneinsätzen führen, und solchen, die die Veränderungen im Herkunftsland nach der Rückkehr erfassen.

Da sich dieser Beitrag nicht auf die erstere Zielgruppe (PO und begünstigte Bevölkerung im globalen Süden) richtet, gehe ich nicht weiter darauf ein. VSO hat aber, zusammen mit dem *Institute of Development Studies (IDS)*, eine ähnliche Studie publiziert, die den Mehrwert von Freiwilligeneinsätzen und deren Auswirkungen im globalen Süden untersucht (siehe nächste Studie).

**Burns, Danny (2015). *Valuing Volunteering: The role of Volunteering in Sustainable Development*. London: Voluntary Service Overseas (VSO) und Institute of Development Studies (IDS).**

Diese Studie hat im Gegensatz zu der oben erwähnten nicht die Auswirkungen von freiwilligen Entwicklungseinsätzen auf die Einsatzleistenden und/oder Herkunftsgesellschaften, sondern auf die nachhaltige Entwicklung in den Gastländern zum Ziel. Die Untersuchung erfolgte 2012-2014 in vier Ländern: Kenia, Mozambique, Nepal und Philippinen und 12 Fallstudien, in den Bereichen Gesundheit, Gouvernanz und Umwelt. Durchgeführt wurde sie von freiwilligen ForscherInnen auf der Basis von Untersuchungsmethoden der partizipativen Aktion (*participatory action research methodologies*) und involvierte über 3'700 Personen.

Als Fazit hält die Studie fest, dass die herkömmlichen Programme der Armutsbekämpfung oft deshalb nicht den Allerärmsten zugutekamen, weil sie aufgrund von sozialen Barrieren und Machtgefügen keinen Zugang zu diesen haben. Deshalb bedürfe es eher eines Fokus auf das Wie der Entwicklung und nicht nur auf die Frage, welche Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Da Freiwilligeneinsätze eine solche relationale Praxis seien, die auf den Beziehungen zwischen FP und ihren KollegInnen vor Ort aufbauten, seien sie sehr gut geeignet, personen-zentrierte Herangehensweisen zu ermöglichen, die auf die lokale Ausführung und Ownership von Entwicklung ausgerichtet sind und sich auch mit Fragen von Macht auseinandersetzen können.

Die Resultate sind in drei Sektionen aufgeteilt:

- 1) Der genuine Beitrag von Freiwilligeneinsätzen zur nachhaltigen Entwicklung.
- 2) Freiwilligeneinsätze in einem grösseren Kontext: die Komplexitäten von Macht und Politik.
- 3) Wie können PEZA-Organisationen die Ärmsten und am meisten an den Rand Gedrängten erreichen?

Hinsichtlich 1) ergab die Studie, dass der Mehrwert von Freiwilligeneinsätzen nicht im „Was“, sondern im „Wie“ des Einsatzes zu finden ist. Durch die enge Zusammenarbeit und das Zusammenleben mit der begünstigten Bevölkerung werden Probleme, Herausforderungen und Lösungsansätze gemeinsam angegangen, auf der Basis von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung. Dies kann

sich aber negativ auswirken, wenn die EO auf die Forderungen von SpenderInnen und/oder PO reagiert und entsprechende „ExpertInnen“ zur Verfügung stellt. Die Studie zeigt auch auf, dass das Zusammentreffen von „Outsider“- und „Insider“-Wissen lokale Innovation fördert und unterstützt. Zudem könnten FP die Allerärmsten besser erreichen und sie in ein Netzwerk mit öffentlichen Dienstleistungen und Information ausserhalb ihrer Community einbinden. FP sind in der Lage, aktive politische Teilhabe (*citizenship*) der Menschen zu stimulieren und speziell Frauen den Zugang zu mehr Partizipation zu ermöglichen.

Hinsichtlich 2) ergab die Studie, dass die Aspekte Macht und Politik in allen vier Ländern bei jeder Nahtstelle präsent sind, aber dass internationale PEZA-Organisationen nicht in der Lage sind, die lokalen Politiken zu analysieren. Und dies habe eine signifikant negative Auswirkung bei der Zielerreichung ihres Beitrags zu einer nachhaltigen Entwicklung zur Folge. Partnerschaften würden oft ausgewählt, weil sie über die adäquate organisatorische Infrastruktur verfügten, nicht aber weil sie dieselben Werte und dasselbe Verständnis mit der EO teilten. Damit FP nicht politisch instrumentalisiert und in Machtspiele verwickelt werden, könne das Instrument der „sozialen Landkarte“ dienen, um politische Wirklichkeiten und Machtkonstellationen zu verstehen.

Hinsichtlich 3) zeigte sich, dass PEZA ein ausgesprochen effektiver Mechanismus sein kann, um die Ärmsten und Marginalisiertesten zu erreichen. Zugleich aber betont die Studie, dass die meisten PEZA-Organisationen nicht immer solche Programme entwickelten, die das auch tatsächlich ermöglichen. Dies etwa aus dem Grund, dass sie vorgefasste Vorstellungen von Armutsbekämpfung hatten oder nur mit den Führungspersonen einer Gemeinschaft zu tun hätten. Zudem zeigte die Studie, dass langfristige Beziehungen mit lokalen Partnern und Akteuren und ein holistischer Ansatz in Gebieten mit endemischer Armut und Marginalisierung für die Nachhaltigkeit förderlich seien.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Studie auf, wie Freiwilligeneinsätze als wirksame Mechanismen in Entwicklungsprogramme integriert werden können, um die ärmsten und marginalisiertesten Gruppen zu erreichen. Diese Herangehensweisen von unten bedingen andere Methoden wie die teilhabende Untersuchung (*participatory research*) oder das gegenseitige organisationale sich wiederholende Lernen (*iterative organisational learning*), aber auch die „soziale Landkarte“ (*social mapping*) und das adaptive Programmieren (*adaptive programming*). Die Studie zeigt auf, dass eingebettete Freiwilligeneinsätze (*embedded volunteering*) auf Beziehungsarbeit aufbauen und dabei das Teilen von Erfahrung und Wissen in den Vordergrund rücken, dass aber PEZA-Organisationen oft der Versuchung von Expertenwissen und gut strukturierten, aber bei der begünstigten Bevölkerung nicht ausreichend beheimateten PO erlügen.

## Anhang C: Fragebogen / Cuestionario

### Sostenibilidad de las misiones de COMUNDO

#### Cuestionario

Código: ..... [no llenar]

Le agradezco que se tome unos cuantos minutos de su valioso tiempo para llenar este Cuestionario. No se deje irritar por los títulos de las partes del documento; siga nomás los puntos, piense un momento en la persona (cooperante) que ha trabajado un cierto tiempo en su organización y avance a paso lento, pero firme hasta llegar al fin de la encuesta. Le deseo en este proceso momentos de reconocimiento, de profunda reflexión y también de cierto placer. ¡Adelante!

#### Sección A: Organización y contexto

1. País:
2. Nombre de la Organización Coparte (*en adelante OC*):
3. Responsable actual:
4. Nombre del o de la cooperante (*en adelante CP*) cuya misión se evalúa aquí y tal como figura en la carta acompañante (en caso de que hubo más de uno/a persona, por favor llenar un cuestionario para cada uno/a):
5. Responsable(s) de la OC durante la misión:
6. ¿Qué tipo de organización representa?
  - ONG de la sociedad civil
  - ONG de la iglesia
  - Movimiento social
  - Organización (social) de base
  - Institución educativa
  - Iglesia
  - Sector público
  - Otro:
7. Fundación o creación de la OC: año
8. Número de personas (empleados/as) que trabajaban en la organización en el momento de la misión (de 2007 a 2013):
9. Duración de la misión del/de la CP indicado/a en pregunta 4:
  - Menos de un año
  - De uno a dos años
  - Tres años
  - Más de tres años
  - No se sabe
10. ¿Otro/a Cooperante de COMUNDO dio continuidad a la misión de la persona en cuestión?

- Sí, directamente después de que CP terminó la misión
- Sí, después de cierto tiempo. ¿Cuánto tiempo sin cooperante?
- No

11. En la actualidad, ¿hay una o varias personas cooperantes de COMUNDO trabajando en su organización?

- Sí ¿Cuántas?
- No

### Sección B: Misión del/de la cooperante

12. A cierta distancia de la misión del/de la CP, retrospectivamente, ¿cuál es el aspecto que más valora de su colaboración? (solo una respuesta)

- Su personalidad
- Los resultados de su trabajo
- Su desenvolvimiento y compromiso
- Su estilo de vida
- Su solidaridad e identificación
- Sus capacidades y su experiencia
- Su sinceridad y franqueza
- Otros:

13. ¿A cuál área de trabajo se dedicó el/la CP en primer lugar? (varias respuestas son posibles)

- Agricultura/soberanía alimentaria
- Educación formal (escuela, colegio)
- Capacitación y educación de adultos
- Formación profesional
- Salud
- Pastoral integral
- Derechos Humanos
- Medio Ambiente
- Prevención de violencia
- Docencia/investigación
- Género y derechos de las mujeres
- Apoyo legal
- Incidencia política
- Medios de comunicación
- Fuentes de ingreso
- Fortalecimiento organizacional/comunitario
- Resolución de conflictos y reconciliación
- Otros:

14. Grupo(s) meta de la misión (varias respuestas son posibles):

- Equipo/colegas de la OC
- Niños y jóvenes
- Líderes comunitarios
- Pueblos indígenas
- Comunidades afrodescendientes
- Comunidades campesinos

- Profesores/as y capacitadores/as
- Estudiantes
- Líderes políticos
- Gremios y ONGs
- Otros:

15. ¿Piensa Usted que (parte de) el personal de la OC todavía recuerda al/a la CP?

- Sí
- No
- No se sabe

16. ¿Hay todavía algo tangible/visible que recuerda su presencia?

- Sí      ¿Qué?:
- No
- No se sabe

17. ¿Hay todavía contacto entre el/la CP y su organización?

- Sí      ¿Qué tipo de contactos?:
- No
- No se sabe

### Sección C: Relevancia de la misión

18. Según su conocimiento, ¿Quién planteó la necesidad de la organización de solicitar la colaboración del/de la CP?

- La OC (dirección)
- La organización de envío (Misión Belén de Immensee, InterAgire, E-Changer)
- CP (el o la cooperante)
- Una decisión entre organización coparte y organización de envío
- Otra instancia:
- No lo sé

19. En su opinión, ¿el/la CP se dedicó durante su misión a las necesidades priorizadas de su organización?

- Sí
- No
- No se sabe

20. ¿Cuáles han sido estas necesidades?

21. Si se imagina que el/la CP no hubiera trabajado nunca en su organización, ¿qué diferencias existirían? (varias respuestas son posibles)

22. Según su opinión, ¿el aporte del/de la CP ha sido apreciado por la mayoría de las personas vinculadas a su organización (empleados/as; beneficiarios/as; grupo meta)?

- Altamente apreciado
- Apreciado
- Poco apreciado
- No apreciado

No se sabe

23. ¿Por qué?

24. ¿Puede dar un ejemplo?

25. ¿Cuál ha sido el "valor agregado" del/de la CP en comparación con una persona nacional, más allá del sueldo que se ahorra? (varias respuestas son posibles)

- El intercambio intercultural
- Las capacidades profesionales específicas
- La capacidad de establecer redes internacionales
- La manera de relacionarse con colegas y el grupo meta
- Su función estratégica en el proyecto
- Su condición de ser extranjero/a
- Su dominio de distintos idiomas
- Sus capacidades metodológicas
- Su ejemplo como persona humana
- Otras:

#### Sección D: Eficiencia de la misión

26. ¿En qué sentido, el trabajo / la misión del/de la CP ha sido importante para su organización? (varias respuestas son posibles)

- Mejoramiento de conocimientos y capacidades individuales
- Desarrollo de la organización (p. ej. gestión de calidad, concepto de comunicación)
- Redes y articulaciones
- Visibilidad, reputación/reconocimiento
- Aprendizaje intercultural
- Elaboración de materiales didácticos, audiovisuales u otros
- Apertura de nuevas líneas de trabajo
- Mejoramiento del clima institucional
- Formación del personal de la OC
- Comunicación institucional
- Gestión de proyectos/búsqueda de fondos
- No ha sido importante
- Otras:

27. Según su opinión, ¿qué competencia(es) del/de la CP era(n) más decisiva(s) o insuficientes para lograr la eficiencia indicada en la pregunta 26? (varias respuestas son posibles), en una escala de 1 a 5 (1: muy decisiva; 2; decisiva, 3; indiferente, 4; no decisiva; 5; contraproducente):

Competencia	Ejemplos	Ponderación (de 1 a 5)
Profesional	Conocimientos; destrezas; experiencia profesional; etc.	
Metódica-conceptual	Medios didácticos; organización de trabajo; gestión de proyectos; desarrollo institucional; etc.	
Intercultural	Aprecio de la cultura; saber dialogar; sensibilidad por diferencias; capacidad de insertarse a la realidad con sus circunstancias y condiciones; apertura espiritual; etc.	
Social	Interacción entre personas; respeto; trabajo en equipo; liderazgo positivo; gestión constructiva de conflictos; etc.	

Personal	Manejo de tiempo; manejo de sentimientos; paciencia; responsabilidad; capacidad de decisión; capacidad de relacionamiento etc.	
Comunicativa	Buen dominio del idioma; comunicación clara y pertinente; capacidad de escuchar; capacidad de opinar; etc.	
Otra		

28. Según su opinión, ¿qué aspectos importantes faltaron en la misión realizada con el/la CP?

- Ninguno
- Aspecto 1:
- Aspecto 2:
- Aspecto 3:

29. La duración de la misión del/de la CP, ¿ha sido suficiente para obtener los logros esperados?

- Sí
- No, demasiado larga
- No, demasiado corta, pero había un/a sucesor/a
- No, demasiado corta y quedó pendiente una solicitud de continuidad
- No se sabe

30. ¿Cuál ha sido el impacto directo o indirecto del trabajo del/de la CP en la población meta (mujeres, niños, jóvenes, campesinos, indígenas, afrodescendientes, estudiantes, etc.)? (varias repuestas son posibles)

- Mayor toma de conciencia
- Mayor autoestima
- Mejor capacitados/as
- Empoderados/as como ciudadanos/as
- Capaces de autosostenerse económicamente
- Mejor formados/as
- Mejor organizados/as
- Toman más iniciativa
- Son más críticos/as
- Desarrollan más creatividad
- Inciden en la sociedad civil
- Otro:

### Sección E: Efectividad de la misión a largo plazo

31. ¿Cuáles son los resultados claves de la misión del/de la CP?

32. Según su apreciación, ¿la presencia del/de la CP ha significado un aporte **notable** para su organización?

- Sí
- No (en este caso, salte a número 34)
- No se sabe (en este caso, salte a número 34)

33. Mencione hasta tres aspectos en los cuales el/la CP ha marcado un aporte notable:

Aspecto 1:  
Aspecto 2:

Aspecto 3:

34. Considerando la sostenibilidad a través del tiempo, ¿el trabajo del/de la CP en su organización ha sido en su opinión?
- Sostenible
  - Pasajero
  - Efímero
  - En vano
  - No se sabe
35. ¿Qué aspectos del trabajo del/de la CP se nota todavía a cuatro o más años del fin de la misión?

#### Sección F: Efecto transformador de la misión

36. Desde la partida del/de la CP, ¿su organización?
- Ha mejorado o crecido
  - Se ha debilitado
  - Es igual de estable y fuerte que antes
  - No se sabe
37. ¿En qué medida, estos cambios tienen que ver con la misión del/de la CP?
- En nada
  - Muy poco
  - Bastante
  - Mucho
  - No se sabe
38. Aparte de la misión del/de la CP, ¿qué factores han contribuido más al desarrollo de la organización? (varias respuestas son posibles)
- Coyuntura política
  - Situación financiera
  - Crisis institucional
  - Problemas de gestión
  - Intereses del grupo meta
  - Profesionales nacionales
  - Otras ONG's
  - Otra organización de la cooperación internacional
  - Otros:

#### Sección G: Cooperación inter-institucional

39. ¿Desde cuándo tiene su organización contactos con la Misión Belén de Immensee (MBI), InterAgire (IA) o E-CHANGER (ECH)?
40. La cooperación entre la OC y COMUNDO:
- Se ha terminado
  - Continúa, con misiones de cooperantes

- Continúa, pero sin misiones de cooperantes
- Está en suspenso
- No se sabe

41. ¿Qué aspectos positivos a nivel institucional nota en la cooperación entre COMUNDO y su organización?

42. ¿Qué aspectos débiles nota en la cooperación entre COMUNDO y su organización?

43. ¿Usted piensa que el método de cooperación internacional que usa COMUNDO, es decir la COIP (Cooperación por el Intercambio de Personas) sin financiamiento del proyecto, es?

- La mejor forma
- Una forma bastante adecuada
- Igual que otras formas
- Una forma con muchos limitantes
- No apta para mi organización
- No se sabe

44. ¿Por qué?

#### Sección H: Apreciación final

45. Usted considera la misión de CP:

- Excelente
- Buena
- Más o menos
- Mala
- No se sabe

46. Si hubiera la posibilidad de solicitar de nuevo al/a la mismo/a CP como cooperante de COMUNDO:

- Lo contrataría sin dudar
- Lo evaluaría primero
- No lo sé
- Tal vez, si hay necesidad
- De ninguna manera

47. ¿Qué son las lecciones que su organización ha aprendido de CP?

48. ¿Qué recomendaciones tiene para una futura misión?

49. Comentarios finales

Lugar:

Fecha:

Nombre y Apellidos:

Cargo que Usted tiene en la organización:

## Anhang D: Wording "PEZA" (Unité)

Deutsch	English	Español	Français
<p><b>Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZA)</b></p> <p>Entwicklungsdienst (ED)</p>	<p><b>Personnel Development Co-operation Development Service</b></p> <p>Exchange of personnel in development cooperation (International Volunteering)</p>	<p><b>Cooperación por el intercambio de personas</b></p> <p><b>Intercambio de personas en la cooperación internacional</b></p> <p>(Servicio de desarrollo)</p>	<p><b>Coopération par l'échange de personnes (CEP)</b></p> <p><b>Échange de personnes dans la coopération internationale</b></p> <p>Volontariat international  (Service de développement)</p>
<p><b>Personaleinsatz / Personaleinsätze</b></p>	<p><b>Assignment(s) Placement(s)</b></p>	<p><b>Asignación/es</b></p>	<p><b>Affectation/s</b></p>
<p><b>Partnerorganisation</b> (lokal, vor Ort)</p> <p><b>Südpartner</b></p>	<p><b>Partner organisation</b></p> <p>Southern partner</p>	<p><b>Organización contraparte</b></p> <p><b>Co-partes</b></p> <p><b>Contraparte Sur</b></p>	<p><b>Organisation partenaire</b></p> <p><b>Partenaire Sud</b></p>
<p>Kooperationspartner (Akteur der EZA/IZA)*</p>	<p>Co-operation partners</p>	<p>Asociados en la cooperación</p> <p>Socios de (o para la) cooperación</p> <p>Aliado (en una red / en un movimiento)</p>	<p>Partenaires de coopération</p>
<p>Leiter/in Programm Süd (in der Schweiz)</p> <p><b>Programmverantwortliche/r Süd</b></p>	<p><b>Programme officer</b> (or manager, head)</p>	<p><b>Responsable de programa</b></p>	<p><b>Responsable de programme</b></p>
<p>Landesprogrammleiter/in (vor Ort)</p> <p><b>(LokaleR) KoordinatorIn</b></p>	<p><b>(Country / local) coordinator</b> (or manager, head, director)</p>	<p><b>Coordinador/a</b> (local)</p>	<p><b>Coordinateur/trice</b> localE</p>
<p><b>Fachperson / Fachleute</b> (im Entwicklungseinsatz)</p> <p><b>Einsatzleistende/r</b></p> <p>EntwicklungshelferIn</p>	<p><b>Development worker</b></p> <p><b>Co-worker</b></p> <p>Fraternal worker Professional (International volunteer)</p>	<p><b>Cooperante</b></p>	<p>(Professionnel/le) <b>volontaire</b></p> <p><b>Coopérant</b></p> <p><b>EnvoyéE</b></p>

\* Begriff sehr situationsbedingt, z. B. Mitarbeit in Netzwerken, Kirchen, Sozialen Bewegungen etc. Abgrenzung zu Partnerorganisation fließend.

Unité-MS, Bern, 29/11/16