Kolpingwerk
Tansania, Burundi und Südafrika
Afrika I – Programm 2018 – 2020

Evaluierungsbericht

Zusammenfassung

Im Namen von
KOLPING INTERNATIONAL Cooperation e.V.

März 2020

Hendrik Hempel, Deogratias F. Rutatora, Jochen Lohmeier und Fabien Bizoza

Kontext

Das Konzept von KOLPING INTERNATIONAL Cooperation (KIC) in Zusammenarbeit mit seinen afrikanischen Nationalverbänden in Südafrika, Burundi und Tansania ist auf die sozialen Herausforderungen verarmter und benachteiligter Bevölkerungsgruppen, insbesondere von Kleinbauern und -bäuerinnen und der Jugend in ländlichen und stadtnahen Gebieten, ausgerichtet.

KOLPING INTERNATIONAL setzt sich seit mehr als 30 Jahren gemeinsam mit den Kolpingwerken in Afrika für die nachhaltige Entwicklung von Selbsthilfestrukturen in den Städten, aber vor allem auf dem Land ein, denn dort lebt die überwiegende Mehrheit der Hilfsbedürftigen (Tansania und Burundi). In Südafrika (SA) sind Jugendliche und Frauen die am meisten marginalisierten, die bereits in die Städte geflohen sind und versuchen dort zu überleben.

Das Leben der Kleinbauern und -bäuerinnen wird durch einfache und kaum mechanisierte Produktionsmethoden mit schlechten landwirtschaftlichen Produktionsmitteln und teilweise von kontraproduktiven Landnutzungsregeln bestimmt. Die Arbeitslosigkeit ist hoch und betrifft vor allem junge Menschen. In Südafrika und Burundi führt sie zu Verzweiflung aufgrund von fehlendem Lebensinhalt, Verlust der Hoffnung, Verlust des Selbstwertgefühls, verzerrtem Realitätssinn, Drogenmissbrauch sowie Kriminalität und Gewalt aus Frustration. Verzweiflung und/oder Lethargie herrschen über die (bestenfalls) minimalen Entwicklungsfortschritte in den Ländern, und insbesondere die Entwicklung der ländlichen Gemeinden stagniert.

In Tansania ist die Situation mit der Regierung unter Präsident Magufuli besser und hoffnungsvoller als in Burundi und SA. Aber auch hier hinkt die kleinbäuerliche Landwirtschaft weit hinter den potenziellen Erträgen her. Die kleinbäuerliche Landwirtschaft ist durch harte körperliche Arbeit, kaum mechanisierte Praktiken und mangelndes Wissen gekennzeichnet. Weitere Hindernisse für die Produktion ist der Mangel an Qualitätssaatgut, hohe Nachernteverluste, improvisiertes Erntemanagement und idR. unfaire Vermarktungsoptionen, die die Bauern und Bäuerinnen benachteiligen.

Die ländliche Bevölkerung gehört zu den ärmsten in den Ländern. Oft ist schon die Bezahlung der Schulgebühren für viele Familien eine große Belastung und hindert viele Kinder am Schulbesuch. Häufig stehen den Familien auf dem Land keine finanziellen Mittel zur Verfügung, um notwendige Ausgaben, z.B. für die Gesundheitsversorgung, zu decken.

Ziel der Arbeit von Kolping International und ihrer nationalen Kolpingwerke in Südafrika, Burundi und Tansania ist die aktive Bekämpfung der Armut. Zu diesem Zweck werden nachhaltige, soziale Strukturen in Form von Selbsthilfegruppen, den so genannten Kolpingsfamilien, aufgebaut. In Tansania und Burundi liegt der Schwerpunkt auf der kleinbäuerlichen landwirtschaftlichen Produktion (inklusive Viehzucht), dem Aufbau von Spar- und Kreditgruppen (Mikrofinanzierung) und dem Aufbau starker zivilgesellschaftlicher Selbsthilfegruppen. In Südafrika liegt der Schwerpunkt auf Lebenskompetenzen und Berufsausbildung.

Seit mehreren Jahren fördert KIC die Umsetzung von Projekten im Sinne des Gründers Adolph Kolping. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) fördert diese Projekte zu 100%.

Ziel der Evaluation ist eine umfassende Bewertung des Programms und der Nationalverbände nach den fünf international üblichen Bewertungskriterien: Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Dies entspricht den allgemeinen Anforderungen des BMZ an die Rechenschaftspflicht und die Verwendung der Mittel. Spezifische Evaluierungsfragen konzentrieren sich auf die zukünftige Unterstützung: Wie kann Kolping attraktiver werden und seine Relevanz für die Zielgruppen, insbesondere im Hinblick auf das Mitgliederwachstum, erhalten oder erhöhen?

Diese Programmevaluation umfasst die drei Länder Südafrika, Burundi und Tansania und den Programmzyklus 2018 bis 2020 (bis März 2020). Sie wurde von einem internationalen Gutachter gesteuert, sowie drei lokalen Beratern in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Projektmanagement-Teams durchgeführt. Es wurde darauf geachtet, dass die Diskussio-

nen mit männlichen, weiblichen, und Jugendgruppen geführt wurden, insbesondere um die Aspekte Relevanz, Wirkung und Nachhaltigkeit eingehend zu erörtern. Die Aspekte der Wirksamkeit und Effizienz wurden von den Gutachtern auf der Grundlage der vor Ort ermittelten Fakten bewertet.

Die vorläufigen Ergebnisse wurden auf abschließenden Workshops präsentiert und mit dem Projektmanagement diskutiert. Der Abschlussbericht wurde allen relevanten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und in einer Abschlussbesprechung mit KIC diskutiert. Die Projektverantwortlichen des KIC sowie die Mitarbeitenden des Projektmanagements vor Ort nutzen die Ergebnisse der Evaluierungen. Die Ergebnisse sollen auch zur Vorbereitung und Planung der nächsten Projektphase verwendet werden.

Das Programm und die Projekte

Die Nationalverbände haben in allen drei Ländern eine beträchtliche Anzahl von Mitgliedern. In Südafrika arbeitet das Kolpingwerk Südafrika (KSA) in 4 Provinzen, in 7 der 29 Diözesen und hat etwa 800-900 Mitglieder. In Tansania ist das Kolpingwerk Tansania (KST) in 20 von 32 Diözesen und 77 Pfarreien tätig und hat mehr als 10.390 registrierte Mitglieder in 201 lokalen Kolpingfamilien. In Burundi ist Kolping National Burundi (KNB) in 6 der 8 Diözesen des Landes tätig und hat rund 4.361 Mitglieder in 52 Kolpingfamilien organisiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Programm viele sehr gute Teilmodule (Maßnahmen und Aktivitäten) aufweist, die für die Zielgruppen äußerst relevant und für die Verbesserung der Lebensbedingungen und insbesondere in Burundi und Tansania für die Weiterentwicklung und Modernisierung der kleinbäuerlichen Landwirtschaft, aber auch für die Berufsausbildung und die Hilfe für gefährdete Gruppen (Südafrika) unverzichtbar sind. Die Relevanz der Programme für die direkte Zielgruppe ist hoch. Für Kolping könnte das Programm zu einem erfolgreichen sozialen Geschäftsmodell ausgebaut werden und damit helfen, Reputation und Sichtbarkeit auszubauen.

Kolpingsfamilien sind eine Lösung für reale Probleme der Zielgruppe in den Partnerländern. Die Menschen werden in ihrem Glauben unterstützt und tun dies, um sich selbst und anderen zu helfen. Echte Solidarität, die Sorge um andere, vor allem um die Armen und Ausgegrenzten, wird auf dem Land, in halbstädtischen und städtischen Gebieten gelebt. Das schafft Vertrauen in die Kirche. Im Allgemeinen vertrauen die Menschen darauf, dass die Kirche ihnen hilft, wenn sie oder andere in Not sind, denn sie hat eine lange Tradition der Hilfe in allen Bereichen wie Krankenhäuser, Schulen und Ernährung. Das ist mehr, als nur fromme Gruppen bieten können.

In enger Zusammenarbeit wurde eine konsistente und überzeugende Strategie entwickelt. In der Durchführung ergeben sich noch einige Defizite. Besonders ist darauf zu achten das sich die Strategie systematisch an Prioritäten und verfügbaren Ressourcen ausrichtet. Strategische Pläne sollten operationalisiert und jährliche Aktivitätspläne entwickelt werden. Diese sollten als Leitfaden für die Mitarbeitenden dienen, können aber auch zur Nachverfolgung von Zwischenergebnissen verwendet werden. Besonders wichtig ist hierfür die Entwicklung von spezifischen Indikatoren für die Ziele (Spezifikationen, die messbar sind). Aufgrund einer unterschiedlichen Priorisierung von Projekten in den einzelnen Ländern sollte ein Portfolio mit klarem Fokus entstehen, das an das Land und dem zur Verfügung stehenden Budget angepasst ist. Eine wirksame Programmstrategie und die Komplementarität der geplanten Ergebnisse *(outcomes)* sind im Allgemeinen nicht ausreichend sichtbar. Die Logframes sind nicht konsistent und logisch genug strukturiert, und die Output-Sets müssen klar und quantitativ ausreichend definiert werden. Dies würde ein *output*- und ergebnisorientiertes Projektmanagement und vor allem die Wirkungsbeobachtung unterstützen. Alle Länder würden von der Einführung eines wirkungsorientiertem M&E-System profitieren. Dies unterstützt die Steuerung der Projekte, um mögliche Konzeptschwächen frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig gegenzusteuern und eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit zu ermöglichen. Eine unzureichende Analyse der Ergebnisse wird die

Identifizierung und Ausweitung erfolgreicher Ansätze erschweren. Den Projekten gelang es, eine Reihe von Aktivitäten durchzuführen, die auf der Ebene der Zielgruppe zu zufriedenstellenden Ergebnissen führten.

Die Organisation hat ein erhebliches Interesse daran, die Zahl der Mitglieder zu erhöhen. Dies kommt auch in den Terms of Reference (ToR) der Evaluierung zum Ausdruck, wo die zweite spezifische Evaluierungsfrage lautet: Was kann Kolping tun, um hilfreich und attraktiv für seine Zielgruppen zu bleiben/werden, um weiter zu wachsen. Gerade in Tansania gibt es eine große Zahl von Interessenten, als Mitglieder bei Kolping aktiv zu werden. Um dem Interesse des Mitgliederwachstums gerecht zu werden, würde Kolping Tansania davon profitieren, ein effizientes Aufnahmeverfahren einzuführen. In Burundi scheint das Aufnahmeverfahren gut zu funktionieren, allerdings besteht Grund zur Annahme, dass es sich nicht bei allen um aktive Mitglieder handelt. In Südafrika als das Land mit der niedrigsten Mitgliederzahl der drei Länder, spielt der Ausbau des Mitgliederverbandes eine besondere Rolle. Eine verbesserte Promotion der stattfinden Projekte wird angestrebt.

Tatsächlich sollte das Interesse an einer möglichst starken, aktiven Mitgliedschaft und nicht an einer möglichst großen Zahl und erstaunlichen Wachstumszahlen liegen. Passive Mitglieder zahlen in der Regel keinen Mitgliedsbeitrag. Die Mitgliedsbeiträge könnten einen deutlich höheren Beitrag zum jeweiligen nationalen Kolpingbudget leisten als die derzeit durchschnittlich 22%, wenn ein höherer Prozentsatz der Mitglieder ihren Beitrag zahlen würde. Eine große Zahl von Passivmitgliedern verbraucht indirekt knappe personelle und finanzielle Ressourcen, generieren aber keine Einnahmen. Darüber hinaus demotiviert ein hoher Anteil an Passivmitgliedern auch aktive Gruppenmitglieder.

Allen drei Ländern ist gemeinsam, dass die Aufmerksamkeit, die den Kolpingfamilien derzeit zuteil wird, nicht ausreichend ist. Das begünstigte Mitgliederwachstum geht nicht mit dem notwendigen Zuwachs an qualifiziertem Personal und effektiver, sachkundiger Unterstützung einher.

Mit der zunehmenden Diversifizierung des spezifischen Portfolios des Programms und den entsprechenden Arbeitsschwerpunkten ist eine Aufstockung von fachkundigem Personal unumgänglich, z.B. für Berufsausbildung, Verarbeitung und Entwicklung von Wertschöpfungsketten, landwirtschaftlicher Produktion und Produktivität, Spar- und Darlehensverbände, und für die Unterstützung von Mädchen, die von einer Teenagerschwangerschaft betroffen sind.

Das Maßnahmenpaket muss attraktiv und vor allem wirksam sein, um die Kolpingsfamilien (die Selbsthilfegruppen) zuverlässig zu unterstützen. Dies würde dazu führen, dass die Gruppen zu aktiveren und verlässlicheren Mitgliedern des Verbandes werden.

Mit der Unterstützung internationaler Geber wie dem BMZ umfassen die vertraglichen Verpflichtungen Transparenz und Aspekte der Rechenschaftspflicht. Monitoring, Evaluierung und Nachweis der sozio-ökonomischen Auswirkungen der Arbeit und der erzielten Synergien müssen im Rahmen der Projektdurchführung und der Berichterstattung sichergestellt werden. Das soziale und ethische Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kolpingwerke ist die Leidenschaft und der Einsatz für die Arbeit mit und für die Menschen in Armut und Not. Es ist nicht immer einfach, diese Leidenschaft mit den institutionalisierten Verfahren zur Verwendung öffentlicher Mittel in Einklang zu bringen. Die ordnungsgemäße Verwendung der Mittel durch Kolping wird durch regelmäßige externe Finanzprüfungen bestätigt.

Die Projekte in den Ländern erzielten gute Ergebnisse und trugen zu bedeutenden Veränderungen in den jeweiligen Gemeinden bei. In Tansania und Burundi wurden bemerkenswerte Ertragssteigerungen erzielt, insbesondere durch die Verwendung von Tierdung und die Verwendung angepasster Hochertragssorten. Bei einigen Nutzpflanzen (z.B. Maniok) stiegen die Erträge um das Fünf- bis Siebenfache. Vor allem die Maßnahmen zur Saatgutvermehrung und -zertifizierung sind ein großer Erfolg und sollten als Programmstrategie konsolidiert werden. Weitere (nicht quantifizierbare) wirtschaftliche Erfolge sind:

- Gesteigertes Einkommen und ein starkes Interesse an Re-Investitionen in

landwirtschaftliche Innovationen, sowie eine wachsende Nachfrage nach einer verbesserten Vermarktung;

- Erwerb neuer Vermögenswerte und besserer Lebensbedingungen (z.B. zusätzliches Land, Fahrrad, Mobiltelefone, verbesserte Wohnungen, verbesserte Lagermöglichkeiten usw.);
- Überzeugende Kultur des Sparens und der Rückzahlung;
- Verstärktes Bewusstsein für die Bedeutung guter landwirtschaftlicher Praktiken (Ausbringung von Dung, rechtzeitige Pflanzung, Pflanzung in Reihen und Abständen usw.).

Andere soziale Errungenschaften sind:

- Starkes Empowerment von Frauen mit gesteigertem Selbstvertrauen, der Fähigkeit, ihre eigenen Bedürfnisse zu artikulieren, selbstbewusster Entscheidungsfindung und Kontrolle über Ressourcen;
- Verstärkte soziale Verantwortung, insbesondere gegenüber den Ärmsten und Schwächsten in der Gemeinde;
- Erhöhte Ernährungssicherheit mit der Anerkennung der Notwendigkeit von Ernährungsberatung;
- In Tansania haben die Aktivitäten den Landwirtschaftsberatern der Distrikte die Augen geöffnet und ihnen bewusstgemacht, was Kleinbauern erreichen können.

Darüber hinaus unterstützt das Kolpingprogramm direkt die Prioritäten der Regierung, wie z.B.:

- Wirtschaftlicher Wandel und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Bildung, Qualifikation und Gesundheit.

Die Ausbildung von Lebenskompetenzen in Südafrika ist ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu anderen Organisationen. Es schafft sozialen Aufschwung durch die Gruppe, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Solidarität und mehr sozialen Zusammenhalt.

Dort kümmert sich Kolping um SchulabbrecherInnen, SchulabgängerInnen, die keine Einkommensmöglichkeiten finden, sowie um misshandelte Mädchen, junge Mütter und schutzlose, ungeschützte Kinder, die verletzlichsten jungen Menschen der Gesellschaft.

Inwieweit das Projekt zu den SDGs beiträgt, konnte nicht quantifiziert werden. Die Bewertung basiert daher auf den Aussagen der Zielgruppe und auf den Beobachtungen, die während der Interviews und Besuche vor Ort gemacht wurden. Konkrete Beiträge zu den SDGs können für die Armutsbekämpfung (SDG 1), die Linderung des Hungers (SDG 2), die Gleichstellung der Geschlechter (SDG 5), die Verbesserung der Gesundheit (SDG 3) durch bessere Ernährung, und Bildung (SDG 4) dadurch, dass mehr Kinder zur Schule gehen bestätigt werden. Ein Beitrag wurde auch zu SDG 8 (Wirtschaftswachstum), SDG 11 (nachhaltige Gemeinschaften) und SDG 16 (starke Institutionen) geleistet.

Die Forderung nach Nachhaltigkeit ist die größte Herausforderung für die Umsetzung von Programmen zur ländlichen und wirtschaftlichen Entwicklung, da viele Maßnahmen Zeit brauchen, um sich zu etablieren und eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Die Schlüsselfrage ist, wie langlebig die erzielten Ergebnisse und Resultate sein werden.

Die stärksten Triebkräfte für die Nachhaltigkeit sind (i) die Struktur und Professionalität der Organisation und ihre Finanzierungsbasis, (ii) die Funktionalität von Selbsthilfegruppen und das Empowerment von Bauern und Bäuerinnen (Begünstigten), (iii) das Empowerment von Frauen, sowie (iv) die Reproduzierbarkeit von Projektmaßnahmen. Kolping hat eine starke Verbandsstruktur mit einem Potenzial zur Effizienz und Finanzierungsverbesserung. Die Funktionsfähigkeit der SHG ist ziemlich stark, könnte aber durch eine engere technische Zusammenarbeit noch verbessert werden. Frauen machen im Durchschnitt mehr als 60 % der Mitglieder aus und haben eine starke Rolle in der Gruppenleitung und im Management. Replikationseffekte bezüglich der Maßnahmen wurden in allen besuchten Gemeinden beobachtet.

Bisher sind die Nationalverbände des Kolpingwerkes weitgehend von externen Spendern abhängig. Die Erzielung eigener Einnahmen

scheint keine realistische und substanzielle Option für die Kolpingverbände zu sein und wird vom KIC auch nicht strategisch gefördert. Es fehlt an einem überzeugenden Geschäftsplan, der sich z.B. der fairen Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte für die Mitglieder annimmt, den Mitgliedern Management- und Koordinationsaufgaben anbietet, sowie andere wichtige Beratungs- und Dienstleistungen anbietet und damit für die Zielgruppe attraktiv machen. Kolpingsfamilien und Gemeinden (z.B. in Tansania) könnten wesentlich höhere Mitgliedsbeiträge zahlen, da sich Produktivität, Vermarktung und Einkommen verbessert haben.

Synergien werden nicht immer effizient genutzt; in Südafrika z.B. hat das Ministerium für soziale Entwicklung Mittel, Leistungen und eigene Experten, die auch für die Kolpingmitglieder benötigt werden. Gleiches gilt für Tansania, wo bestehende Regierungsprogramme zur Unterstützung der Kleinbauern und -bäuerinnen hätten in Anspruch genommen werden können. Kolping Tansania hat gute Beziehungen zur Universität Morogoro entwickelt und sollte diese auch dazu nutzen, um z.B. Unterstützung für die Durchführung von Marktstudien etc. zu erhalten. Zusätzliche Synergien könnten durch die Zusammenarbeit mit dem Innovationszentrum in Arusha erzielt werden.

Viele Aktivitäten von Kolping verändern die kommunale Ebene zum Positiven. Es gibt jedoch noch ein hohes Potenzial zur Vernetzung mit der nationalen Ebene (z.B. mit dem Nationalrat). Hier könnte Kolping von engeren Kontakten zu Parlamentariern, die z.B. über spezifische Regierungsprogramme zur Förderung der Zielgruppen Bescheid wissen, profitieren.

Natürlich ist die Finanzierung kein separates Thema. Vernetzung, Kooperation und Partnerschaften sind Themen, die über die Frage der nachhaltigen Finanzierung hinausgehen, in denen aber ein großes Potenzial für die Nationalverbände liegt.

Schlussfolgerungen und Hauptempfehlungen

In letzter Zeit haben die Menschen in Südafrika und Burundi zunehmend die Hoffnung verloren, dass sie tatsächlich Zugang zu dem bekommen, was von den Regierungen, den nationalen Entwicklungsplänen und den Strategiepapieren zur Armutsbekämpfung versprochen wurde. Sie zweifeln zunehmend daran, dass das, was im Wahlkampf versprochen wurde und wofür sie gestimmt haben, tatsächlich realisiert wird. Dies ist eine gesellschaftspolitische Chance für Kolping, in Zusammenarbeit mit der katholischen Kirche das vorhandene Selbsthilfepotential in den Gemeinden proaktiv zu mobilisieren. In allen drei Ländern besteht jedoch die dringende Notwendigkeit, die Kolpingsfamilien bei der Bewältigung ihrer internen Gruppendynamik zu unterstützen. Kolping sollte dies konzeptionell mitgestalten und muss effiziente Wege finden, um Gruppen gezielt zu unterstützen. Dies kann über die sozialen Medien, die Vernetzung von lokalen Aktivisten und Aktivistinnen geschehen, vor allem aber bedarf es maßgeschneiderte effektive Konzepte für Maßnahmen zur Stärkung der Einnahmequellen.

Insgesamt hat die Auswertung gezeigt, dass viele Initiativen Kolpings ihr volles Potenzial noch nicht vollständig ausgeschöpft haben. Um die Effektivität zu erhöhen, braucht die Organisation 1.) die Bereitschaft, neue Strategien und Ansätze auszuprobieren, 2.) das Bewusstsein, dass dies auch das Risiko des Scheiterns in sich birgt; und 3.) die Bereitschaft, sich über dreijährige Projektzyklen hinaus in einer längerfristig orientierten Strategie zu engagieren. Kolping braucht mehr spezialisierte Mitarbeiter für die entsprechenden Ressorts.

Erfolgreiche ländliche Entwicklung basiert auf der Dreieckskombination aus Zugang zu Ressourcen, geeigneten Technologien sowie fairen Vermarktungsoptionen. Darüber hinaus sind spezifisch angepasste lokale Lösungen und ein ausreichendes Verständnis der lokalen soziopolitischen Dynamiken entscheidend. Kolping hat dafür die besten Voraussetzungen. Ein datengestütztes, kluges und strategisches Konzept ist für die wirksame Bekämpfung der weit

verbreiteten Armut, insbesondere in ländlichen Gebieten, unerlässlich. Allerdings, mit einem leistungsfähigen Konzept kann man auch schnell in den missbilligenden Fokus der Mächtigen geraten. Aber Kolping ist durch seine Einbettung in die katholische Kirche und deren Unterstützung in dieser Hinsicht hervorragend aufgestellt.

Daher werden eine langfristige Programmstrategie und ein Konzept mit einem schlanken, aber effektiven Portfolio empfohlen. Dieses muss jährliche Ziele und Meilensteine, sowie hilfreiche Aktivitätspläne operationalisieren. Es sollten klare und realistische Ziele formuliert werden, die durch ein internes M&E-System und externe Evaluierungen verifiziert werden können.

Auf der Management-Ebene wird qualifiziertes Personal sowohl für die Kommunikation benötigt, als auch für die technische Unterstützung. Das Folgeprojekt sollte besser sowohl mit dem Management Team, als auch mit den Mitgliedern abgestimmt werden. Auf jeden Fall ist ein Kick-off-Workshop zu Beginn einer Projektphase extrem hilfreich, um die Implementierungsstrategie abzustimmen, einen Operationsplan zu entwickeln und das M&E System zu etablieren.

Grundsätzlich muss die Organisation entscheiden, ob sie als karitative NGO (z.B. verteilen, verschenken, fördern und ausbilden) mit marginaler Wirksamkeit und fragiler Nachhaltigkeit arbeiten will, oder ob sie einen stärker geschäftsorientierten Ansatz (*social enterprises*) entwickeln will, was für die Organisation selbst und die Zielgruppe einen enormen Entwicklungsschritt bedeuten würde. Ein Ansatz, der sich stärker auf die wirtschaftliche Entwicklung der Bauern und Bäuerinnen sowie der Organisation selbst konzentriert und auch den Erfolg auf Meso- und Makroebene anstrebt, würde ein anderes Portfolio und andere Maßnahmenmodule erfordern und auch neue Anforderungen an die Entwicklung der Organisation stellen.

Die Planungsqualität kann durch eine Systematisierung des Planungsprozesses und der Verfahren verbessert werden. Dies muss sich in der Verbesserung der Planungsunterlagen, insbesondere des Logframes, widerspiegeln. Die Ergebnisse sollten klar definiert sein und die Kernbereiche der erwarteten Veränderungen abdecken. Die Ergebnisse sollten logisch zu den Ergebnissen führen, und die Indikatoren auf allen Ebenen sollten so formuliert werden, dass sie spezifisch genug, messbar, erreichbar und relevant sind. Für jeden Output sollten Kernaktivitäten und Meilensteine definiert werden.

In Zukunft wird es wichtig sein, mehr Beweise für das Erreichen von Ergebnissen (qualitativ und quantitativ) zu erbringen und die Fortschritte auf regelmäßigen Managementsitzungen zu diskutieren. Es sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse von M&E für die Steuerung und das Management des Programms (z.B. um die notwendigen Anpassungen vorzunehmen) genutzt werden.

Die Förderung der kleinbäuerlichen Produktion sollte nicht mehr ohne die Förderung von Wertschöpfungsketten und fairen Vermarktungsoptionen konzipiert werden. Dazu ist dringend eine Marktanalyse im Sinne von *„Making markets work for the poor“* durchzuführen, um die Vermarktungsprobleme der Zielgruppe genau zu erkennen und mögliche Lösungen gemeinsam mit dieser zu entwickeln. Die Verbreitung von Qualitätssaatgut sollte immer mit einer professionellen Saatgutvermehrung und Saatgutauswahl, einschließlich Zertifizierung und (Kolping-)Markenbildung, einhergehen. Ernährungssicherheit wird nicht nur durch eine erhöhte landwirtschaftliche Produktivität erzeugt, sondern beinhaltet immer auch eine Ernährungsberatung, um die Notwendigkeit einer ausgewogenen Ernährung zu vermitteln. Die neue Programmstrategie sollte diesen Aspekt unbedingt einbeziehen.