

# „Direkte Vernetzung untereinander finanziert kaum jemand“

Die NGO Helvetas bringt Organisationen aus verschiedenen Ländern zusammen, die voneinander lernen und profitieren sollen. Dabei geht es aber nicht um den Vergleich von Projekten, sondern um Ideen und Projekte zu speziellen Themen wie Bildung oder Klima. DIE STIFTUNG sprach mit Anita Baumgartner über Herausforderungen und Finanzierung dieses Kollaborationsprojektes. Das Interview führte Magdalena Aderhold

**Frau Baumgartner, Sie haben kürzlich angekündigt, innovative Wege in der Zusammenarbeit mit Stiftungen zu gehen. Worum geht es genau?**

— **Anita Baumgartner:** Kurz gesagt: weg von Projektfinanzierungen hin zu Programm- oder Themenfinanzierungen. Konkret kam vor einiger Zeit die Leopold-Bachmann-Stiftung auf uns zu, mit der wir schon lange zusammenarbeiten, und schlug diesen Ansatz vor: eine strategische Partnerschaft rund um ein spezifisches Thema, in diesem Fall Lokale Gouvernanz. Ein Thema, das sonst vielen Stiftungen leider zu abstrakt ist.

**Bei der Leopold-Bachmann-Stiftung ist es aber nicht geblieben.**

— **Baumgartner:** Nein, eine Voraussetzung für eine Zusammenarbeit in diesem Bereich war unter anderem, dass noch weitere Stiftungen als Geldgeber an Bord kommen. Da kam dann glücklicherweise auch der Zufall ins Spiel: Kurz nach den ersten Gesprächen kontaktierte uns eine noch junge Stiftung. Die Somaha-Stiftung war auf der Suche nach einem strategischen Partner zur Programmentwicklung im Bereich Gouvernanz. Auch sie wollten explizit keine einzelnen Projekte fördern, sondern Themen. Das Programm hat nun also zwei Stiftungen als Hauptpartner und bis jetzt zwei Privatpersonen als Förderpartner – ist aber natürlich offen für weitere Teilnehmer.

Wir von Helvetas leiten das Programm, meine Rolle als Verantwortliche für die Partnerschaften ist es, die internen und externen Bedürfnisse in Einklang zu bringen.

**Wie soll die Kollaboration wirken?**

— **Baumgartner:** Unsere Überlegung war: Wenn wir einfach nur die bestehenden neun Gouvernanz-Projekte zusammenfassen und sagen, das ist jetzt das Programm, wäre das für keine Seite be-

„Wir befinden uns immer noch im Lernprozess.“

Anita Baumgartner

sonders spannend. Wir wollten einen Mehrwert finden für alle, also beschlosssen wir, die einzelnen Projekte stärker untereinander in den Austausch zu bringen, zu vernetzen und damit das Learning aus den einzelnen Projekten, die alle in ähnlichen Bereichen arbeiten, zu verstärken. Denn dieser Austausch findet auf Projektebene statt. Darüber hinaus wollen wir auch gezielt nach Lösungen und Ideen suchen, die mehreren oder bestenfalls allen Projekten etwas bringen. Das können beispielsweise

Instrumente, Guidelines oder Handbücher sein, die, natürlich angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort, in jedem Projekt wirken können. Wir sind also auf der Suche nach Mehrwert und Know-how, von dem viele Projekte und möglichst auch weitere Akteure profitieren, und lassen dieses in unser Programm einfließen. Wir haben ein Fünfjahresprogramm definiert mit konkreten Outputs: Wir wollen mindestens fünf Austauschseminare zu bestimmten Themen organisieren, und wir möchten mindestens neun neue Produkte entwickeln, die den Wissenstransfer unter den verschiedenen Ländern ermöglicht.

**Der Startschuss für die Kollaboration ist im Sommer gefallen. Wie sah er aus?**

— **Baumgartner:** Das war eine in meinen Augen ganz besondere, wirklich berührende Veranstaltung. Wir haben ein Webinar organisiert, bei dem die beiden Stiftungen dabei waren und die Projektleiterinnen und -leiter aus den neun Projekten in Afrika, Asien und Südamerika. Für diese, alles Einheimische, war es sehr erhellend zu sehen, dass man beispielsweise in Laos zu denselben Themen arbeitet wie in Äthiopien oder Bolivien. Das war wirklich ein Aha-Erlebnis. Es kam gleich der Wunsch nach direktem Austausch auf – bisher hat die Unterstützung und Beratung klassischerweise über den Hauptsitz stattgefunden.

Eine direkte Vernetzung untereinander finanziert sonst kaum jemand, weil die meisten Geldgeber eben nur einzelne Projekte unterstützen. Und das ist das Innovative an dem Programm, das gab es in der Form noch nicht. Wir haben schon auch mal ein Webinar für unsere Projektleitenden organisiert, in denen wir ihnen etwas vermitteln wollten. Aber dieser Ansatz mit dem Fokus auf den direkten Süd-Süd-Austausch untereinander, der ist neu, und der kommt bei unseren Projektleuten sehr gut an.

**Und wie geht es weiter?**

— **Baumgartner:** Wir haben thematische Gruppen gebildet aus Leuten, die in einem bestimmten Bereich Herausforderungen haben, und solchen, die genau dort schon Erfahrungen haben. Nun versuchen wir gemeinsam herauszufinden, was zur Problemlösung notwendig ist, ein Tool, eine Guideline, ein Analyseinstrument? Kann man etwas Bestehendes adaptieren? Bhutan hat zum Beispiel eine App entwickelt, in der für die Bevölkerung alle Gesetzestexte nachzulesen sind, diese könnte man in anderen Ländern, natürlich angepasst mit den jeweiligen Gesetzen, übernehmen. Wir könnten also eine Anleitung verfassen, wie entwickelt man so eine App, wie geht man vor, worauf muss man achten, etc. Das Ziel ist dabei natürlich, dass durch diesen Süd-Süd-Austausch die Wirkung in den einzelnen Projekten erhöht wird, weil man voneinander lernen kann, weil erfolgreiche Ansätze übernommen werden können usw.

**Wie sieht die Finanzierung aus?**

— **Baumgartner:** Das war für uns durchaus eine Herausforderung. Denn die Geldgeber haben bisher jeweils konkrete Projekte finanziert, das Geld floss direkt in einzelne Projektfonds. Geldgeber, die Themen finanzieren, gab es nur limitiert, etwa für das Thema Wasser und Bildung. Für dieses Programm haben wir nun einen spezifischen Fonds eröffnet, der nur dem Thema Lokale Gouvernanz gewidmet ist. Daraus werden die überge-



Anita Baumgartner ist Leiterin Projektpartnerschaften und Philanthropie bei Helvetas.

ordneten Massnahmen, aber auch die einzelnen Projekte finanziert. Denn das Programm funktioniert ohne die Projekte nicht, aber die Stiftungen erwarten explizit, dass nicht nur die Projekte finanziert werden, es muss mehr daraus werden. Das war für uns intern ein Lernprozess, genauso wie für die Stiftungen, die trotz Programm nachvollziehen wollen, wo ihr Geld hingehet. In diesem Lernprozess befinden wir uns immer noch, gemeinsam mit den Stiftungen.

**Gouvernanz ist als Thema nicht besonders konkret ...**

— **Baumgartner:** Genau das macht das Programm so spannend. Das Thema klingt vage und ist teilweise schwer in Worte zu fassen, und doch muss es dringend angegangen werden. Uns geht es konkret darum, die Gemeinden und Bezirke in den Entwicklungsländern dazu zu befähigen, der Bevölkerung die wesentlichen öffentlichen Grundleistungen in guter Qualität anzubieten, sei es Wasserversorgung, Abfallentsorgung, Gesundheitsdienste oder Bildung. Diese Leistungen sollen den Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechen, die Qualität muss stimmen, und natürlich soll kein Geld verloren gehen. Auf der anderen Seite ist es zentral, die Zivilgesellschaft und die Bevölkerung darin zu stärken, dass sie ihre Rechte auch einfordern.

Wir wollen erreichen, dass sie wissen, wie sie sich einbringen können, über die Parlamente Einfluss nehmen und die lokalen Regierungen kontrollieren können. Im Umkehrschluss müssen die Regierenden sich aber auch dessen bewusst sein, dass die Parlamente ein Recht darauf haben, ihnen auf die Finger zu schauen. Dann geht es auch um die Themen Stärkung von Frauen und jungen Leuten in den Entscheidungsprozessen, Digitalisierung, Urbanisierung, all das fällt unter das Thema lokale Gouvernanz und Zivilgesellschaft. Man kann vielleicht zusammenfassend sagen, dass man in diesem Bereich die Dreiecksbeziehung zwischen Regierung, Bevölkerung und Dienstleistern, zum Beispiel für die Wasserversorgung, zur Zufriedenheit aller optimiert.

**Wie überzeugen Sie neue Geldgeber davon, in diese abstrakte Thematik zu investieren?**

— **Baumgartner:** Wir haben einen Film produziert, der das Thema anschaulich erklärt. Was auch hilft, ist, dass unter den Schweizer und auch internationalen Stiftungen eine Debatte läuft, dass man den Projektpartnern stärker vertraut, sie weniger stark einschränkt und ihnen mehr Flexibilität ermöglicht, Mittel bedarfsorientiert einzusetzen statt nur in einem einzelnen, genau definierten Projekt. Das Bewusstsein, dass NPOs eine gewisse Freiheit benötigen, um Sachen neu zu entwickeln, auszuprobieren, auch Themen anzugehen, die nicht so attraktiv sind, wächst, und das ist sehr gut so. Wir haben aber auch gemerkt, dass immer mehr Stiftungen nicht mehr in einzelne Projekte investieren, sondern sich allgemeiner Themen wie Klima oder Bildung in Entwicklungsländern widmen möchten. Das kann heissen, uns ist es nicht so wichtig, ob ein Projekt in Afrika oder Asien durchgeführt wird, Hauptsache, es passiert etwas gegen diesen Missstand und erzielt die grösstmögliche Wirkung. Insofern sammeln wir nun auch Erfahrungen, wie wir mit solchen Programmansätzen umgehen. ☺