



Mehr Ressourcen in lokale Hände legen: Finanzierungsmodelle für Lokalisierung

Ein gemeinsamer Lernbericht von Terre des hommes, PeaceNexus, Somaha Foundation und Fundraising Training Ltd

November 2025

somaha foundation



Inhaltsverzeichnis

Glossar	2
1. Einleitung: Warum die Finanzierung von Lokalisierung wichtig ist ?	3
2. Über die Studie.....	3
3. Die sich wandelnde Finanzierungslandschaft.....	4
4. Drei miteinander verbundene Finanzierungsmodelle	5
Modell 1 – Erzielung höherer Netto-Einnahmen ohne Zweckbindung.....	5
Modell 2 – Einflussnahme auf Geberrichtlinien	5
Modell 3 – Institutionelle Stärkung für LNAs	6
5. Wichtige Erkenntnisse und Lehren	7
6. Der weitere Weg	8

Glossar

Lokalisierung (Tdh-Definition): Ein Prozess der Anerkennung, Achtung und Stärkung der Führung lokaler Behörden und der Kapazitäten der lokalen Zivilgesellschaft in humanitären und Entwicklungsmaßnahmen, um besser auf die Bedürfnisse der Bevölkerung reagieren und nationale Akteure auf zukünftige humanitäre Einsätze vorbereiten zu können.

LNAs: Lokale und nationale Akteure mit Sitz in den Ländern oder Gemeinschaften, in denen Hilfs- oder Entwicklungsprogramme umgesetzt werden (nationale oder lokale NGOs, gemeindebasierte Organisationen, nationale Regierungsbehörden, Universitäten usw.)

Ungebundene Einnahmen: Finanzmittel, die von Gebern nicht für bestimmte Projekte oder Aktivitäten zweckgebunden sind (flexibel)

Compliance: Regeln, Vorschriften und Verfahren, die Organisationen befolgen müssen, um die Anforderungen der Geber zu erfüllen und die Rechenschaftspflicht bei der Verwendung von Geldern zu gewährleisten

INGOs: Internationale NGOs

Organisationsentwicklung: Prozess der Stärkung der Kapazitäten, Systeme und Fähigkeiten einer Organisation, um deren Effektivität, Nachhaltigkeit und Wirkung zu verbessern

Due Diligence: Prozess der Bewertung der Legitimität, Kapazität und Risiken, die mit einem potenziellen Partner (z. B. einem LNA) verbunden sind, bevor eine Finanzierungs- oder operative Beziehung eingegangen wird.

Impressum - Version: November 2025

Autoren:

- Bill Bruty (Geschäftsführer), James Huitson (Berater), Abena Lauber (Beraterin), Phyllis Engefu Ombonyo, (Beraterin) - Fundraising Training Ltd

Redaktion und Anpassung für die externe Version:

- Martin Gallard, Berater für Partnerschaften und Lokalisierung – Terre des hommes Lausanne

Berater und Mitwirkende:

- Sabine Fellmann, Leiterin Partnerschaftsmanagement – Somaha Foundation
- Carole Frampton de Tscherner, Leiterin Organisationsentwicklung – PeaceNexus

1. Einleitung: Warum die Finanzierung von Lokalisierung wichtig ist?

Der globale Hilfssektor steht an einem Wendepunkt. Während sich die Verpflichtungen zur Lokalisierung seit dem Grand Bargain¹ und Charter4Change² vervielfacht haben, bleibt die Realität, wie Finanzmittel lokale und nationale Akteure (LNAs) erreichen, ungleichmäßig. Auch wenn die internationale Rhetorik die Verlagerung von Macht und Ressourcen unterstützt, sinken die gesamten Entwicklungs- und humanitären Budgets, und die direkte Finanzierung lokaler Akteure bleibt bescheiden.

Vor diesem Hintergrund begab sich Terre des Hommes (Tdh) auf eine Lernreise, um praktische und skalierbare Modelle zur Finanzierung von Lokalisierung zu identifizieren – **das heisst, wie man lokalen Akteuren mehr Geld zur Verfügung stellen kann, um sowohl die Effektivität als auch die Nachhaltigkeit zu steigern.**

Diese Arbeit wurde von Terre des Hommes in Auftrag gegeben, von der Somaha Foundation unterstützt, von PeaceNexus (einer Schweizer Stiftung, die sich auf Organisationsentwicklung spezialisiert hat) begleitet und von Fundraising Training Ltd. umgesetzt. Gemeinsam untersuchten die Partner, wie Finanzierungsströme, Zwischenstrukturen und LNA-Kapazitäten interagieren – und wie sie umgestaltet werden können, um Lokalisierung Realität werden zu lassen.

2. Über die Studie

Dieser Bericht ist eine gekürzte Version eines umfassenden Berichts, welches von der Somaha Foundation, Tdh und PeaceNexus bei Fundraising Training Ltd in Auftrag gegeben und im September 2025 veröffentlicht wurde. Die Forschung wurde zwischen Februar und August 2025 durchgeführt. Sie umfasste:

- Interviews mit leitenden Tdh-Mitarbeitern, Gebern und Partnerorganisationen wie Trocaire, HelpAge International, SOS-Kinderdörfer, Family for Every Child und World Vision.
- Fokusgruppen mit 27 lokalen Tdh-Partnern in 10 Ländern.
- Benchmarking und Literaturrecherche über humanitäre, Entwicklungs- und philanthropische Finanzierungssysteme, einschließlich einer umfassenden Überprüfung der Ressourcen und Lösungen von NEAR³.

¹ <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

² <https://charter4change.org/>

³ NEAR (<https://www.near.ngo>) ist eine Bewegung lokaler und nationaler zivilgesellschaftlicher Organisationen (CSOs) aus dem Globalen Süden, die in unseren Gemeinschaften verwurzelt sind und ein gemeinsames Ziel eines fairen, gerechten und würdevollen Hilffsystems verfolgen. NEAR hat seinen Sitz in Nairobi, Kenia.

Keine bestehende Forschung beantwortete direkt die Frage, „wie ein Lokalisierungsfinanzierungsmodell aussieht?“. Diese Studie betritt daher Neuland – sie bietet praktische Optionen, die über Terre des Hommes hinausgehen und den gesamten Sektor informieren können.

Die zentrale Frage wurde wie folgt zusammengefasst: **„Wie können mehr Ressourcen lokale und nationale Akteure erreichen, sodass sowohl diese den LNAs als auch Tdh zugutekommen und dies mit der Lokalisierungsstrategie von Tdh übereinstimmt?“**

Mit über 390 Tdh Partnern weltweit – darunter zivilgesellschaftliche Organisationen, akademische Einrichtungen, Privatunternehmen und Regierungsbehörden – versuchte Tdh zu klären, wo sie die Verantwortung für die Finanzierungsnachhaltigkeit der Partner trägt und wo diese Verantwortung anderswo liegt. ermöglichte es dem Team, maßgeschneiderte Ansätze zur Stärkung lokaler Akteure und zur Neugestaltung von Finanzierungswegen zu entwickeln.

3. Die sich wandelnde Finanzierungslandschaft

Der globale finanzielle Kontext für Hilfe hat sich dramatisch verschoben. Humanitäre und Entwicklungsbudgets sind aufgrund reduzierter Zusagen von wichtigen Gebern wie US-AID, der Schweizerischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), dem britischen FCDO (Foreign, Commonwealth and Development Office) und weiteren gesunken. Während das *Finanzierungsvolumen* abgenommen hat, steigt der *Anteil*, der lokale Akteure erreicht, langsam an – unterstützt durch gebündelte Finanzierungsmechanismen und verbesserter Berichterstattung.

Die Lokalisierungsagenda sieht sich jedoch mit Gegenwind konfrontiert:

- Die Präferenz der Geber für große, weniger Zuschüsse schränkt den Zugang für kleinere LNAs ein.
- Strenge Compliance- und Prüfanforderungen schließen lokale Akteure oft aus.
- Kurze Finanzierungszyklen und die Tendenz zur Verlängerung halten INGOs als Hauptempfänger fest verankert.

Gleichzeitig eröffnen kollaborative Rahmenwerke wie der *Grand Bargain*, *#ShiftThePower*⁴ und das *RINGO-Projekt*⁵ Wege für Reformen. Diese Bemühungen bestätigen, dass Fortschritte von drei miteinander verbundenen Gruppen abhängen:

1. **Geldgeber** – die die Regeln und das Ausmaß der Finanzierungsströme bestimmen (institutionelle Geber wie SDC, ECHO, FCDO oder andere; Organisationen der Vereinten Nationen; Private Stiftungen; Private Spender usw.)
2. **Intermediäre (INGOs)** – die den Zugang für LNAs ermöglichen, blockieren oder neu gestalten (wie z.B. Tdh).

⁴ <https://startnetwork.org/past-programmes/funds/disasters-and-emergencies-preparedness-programme/shifting-power>

⁵ <https://rightscolab.org/ringo/>

3. **Lokale und Nationale Akteure (LNAs)** – deren Kapazität und Handlungsfähigkeit bestimmen, ob Finanzmittel aufgenommen und aufrechterhalten werden können.

Echte Lokalisierung erfordert Veränderungen in allen drei Bereichen.

4. Drei miteinander verbundene Finanzierungsmodelle

Durch vergleichende Analysen und den Inputs von Stakeholdern identifizierte die Forschung drei komplementäre Finanzierungsmodelle. Sie sind keine Alternativen, sondern miteinander verbundene Wege zum selben Ziel: die Erhöhung des Umfangs und der Autonomie der Finanzierung für LNAs.

Modell 1 – Erzielung höherer Netto-Einnahmen ohne Zweckbindung

Frei verfügbare Mittel sind das flexibelste Instrument, das INGOs zur Unterstützung der Lokalisierung einsetzen können. Sie ermöglichen Organisationen wie Tdh, lokale Initiativen mitzufinanzieren, in den Kapazitätsaufbau zu investieren und neue Ansätze ohne Geberbeschränkungen zu testen. Die Untersuchung ergab, dass die zuverlässigsten Quellen für frei verfügbare Mittel folgende sind: **1/ Breites individuelles Spendenaufkommen**, **2/ Nachlässe** und **3/ die Deckung indirekter Kosten (ICR)**.

Für Tdh liegen die unmittelbarsten Chancen in der **Vertiefung der Investitionen in der Schweiz** und anderen etablierten Fundraising-Märkten. Die Stärkung der frei verfügbaren Mittel dort kann paradoxerweise eine der effektivsten Möglichkeiten sein, die Lokalisierung zu unterstützen, vorausgesetzt, diese Mittel werden dann gezielt eingesetzt, um die Kapazitäten und Autonomie der LNA aufzubauen.

Schwellenmärkte, in denen Tdh präsent ist (wie Griechenland, Rumänien oder Albanien), bieten langfristiges Potenzial, erfordern jedoch erhebliche Vorabinvestitionen. Ein fokussierter Ansatz — der die Skalierung in einem bewährten Markt priorisiert, anstatt Ressourcen zu zerstreuen — wird empfohlen.

Wichtige Implikationen:

- Steigerung der **frei verfügbaren Mittel** in etablierten Gebermärkten (Schweiz, EU, UK).
- Einen Teil für die **direkte Stärkung der LNA** zweckbinden, unbegrenzte Mittel oder einen **Organisationsentwicklungsfonds** bereitstellen, der ausschließlich sorgfältig ausgewählten Tdh LNA-Partnern gewidmet ist. Dies nutzen, um die Abhängigkeit von projektbasierter Finanzierung zu reduzieren und lokale Fundraising-Initiativen zu erproben.

Modell 2 – Einflussnahme auf Geberrichtlinien

Die Veränderung des Geberverhaltens ist entscheidend für systemischen Wandel. Internationale NGOs wie Tdh können eine katalytische Rolle spielen, indem sie Politik und Praktiken beeinflussen, die bestimmen, ob Gelder lokale Partner gerecht erreichen. Die Forschung ergab, dass **kollaborative Interessenvertretung** deutlich effektiver ist als bilaterales Lobbying. Der Beitritt zu und die Mitarbeit an

Plattformen wie dem **Grand Bargain**, **Charter4Change** und den **#ShiftThePower**-Bewegungen ermöglicht es Organisationen, ihre Stimme zu verstärken und gemeinsame Rechenschaftspflicht zu demonstrieren.

Geldgeber können ermutigt werden, Folgendes zu tun:

- Einführung spezieller **Haushaltlinien für Kapazitätsstärkung und Organisationsentwicklung** in Förderungen.
- Unterstützung von **gebündelten Finanzierungsmechanismen (pooled funding)**, die von lokalen Akteuren geleitet oder mitverwaltet werden. Mehrere Studien⁶ zeigen die Kosteneffizienz und den humanitären Einfluss solcher Mechanismen (Ukraine, Syrien).
- Annahme von **Rahmenwerken zur Risikoteilung** und harmonisierten Compliance-Anforderungen (wie die Vergemeinschaftung der Due Diligence zwischen internationalen NGOs).

Die starke Glaubwürdigkeit von Tdh bei der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) positioniert sie gut, um sich sowohl national als auch international in dieser Agenda zu engagieren.

Wichtige Schlussfolgerungen:

- Beteiligen Sie sich an **kollektiven Lokalisierungsforen** und **tragen Sie dazu bei**. Setzen Sie sich für Gebermechanismen ein, die lokale Kapazitäten und Resilienz direkt finanzieren. Die Botschaften müssen an jede Gebergruppe angepasst werden.
- Teilen Sie Nachweise für **Wirtschaftlichkeit** und **Rechenschaftspflicht aus lokalen Partnerschaften** und direkter Finanzierung an LNAs. Verbessern Sie die Nutzung kollaborativer Due-Diligence-Mechanismen mit anderen INGOs.

Modell 3 – Institutionelle Stärkung für LNAs

Nachhaltige Lokalisierung hängt von der Fähigkeit der LNAs ab, eigene Ressourcen zu beschaffen und zu verwalten. Terre des hommes hat durch sein Netzwerk von **26 nationalen Lokalisierungs-Anlaufstellen (eine pro Interventionsland)** und **Locallink Hub**, seiner Online-Plattform zur Kapazitätsstärkung, erhebliche Fortschritte gemacht. Der Ansatz von Tdh zeichnet sich dadurch aus, dass er kontextsensitiv und in den Realitäten vor Ort verankert ist und technische Unterstützung mit der Interessenvertretung für verbesserte Regierungsbeziehungen verbindet. LNAs anerkennen Tdh weithin als Partner, der „in uns investiert, nicht nur in Projekte“.

Die Studie ergab, dass das Kapazitätsaufbaumodell von Tdh effektiv ist, aber verbessert werden könnte durch:

- Die Entwicklung eines **globalen Lehrplans**, der auf Erfahrungen des Globalen Südens basiert und nicht nur an INGO-Rahmenwerke angepasst ist. Dieser Lehrplan muss **kontextualisiert** werden (entweder regional oder pro Land) und **Führungs- und Fundraising-Schulungen** einführen, die auf die Geschäftsführer lokaler Partner zugeschnitten sind.

⁶ Verantwortung weitergeben: Fallstudie eines gebündelten Fonds im Nahen Osten, The Share Trust, Februar 2024 und Verantwortung weitergeben: die Ökonomie der Lokalisierung von Hilfe in der Ukraine, The Share Trust Juli 2024 – <https://thesharetrust.org/research-learning>

- Koordinierung der Bemühungen mit anderen INGOs und UN-Organisationen zur Vermeidung von Doppelarbeit. Auf Schweizer Ebene muss Tdh bestrebt sein, **bessere Kooperationen mit INGOs aufzubauen**, die ihren Ansatz zur Kapazitätsentwicklung ergänzen könnten.
- Partnerschaften mit **globalen Stiftungen** (Oak, Ford, Segal, Laudes usw.) eingehen, die sich der Stärkung der Zivilgesellschaft verschrieben haben, um diese Investition über den Somaha-Finanzierungszyklus hinaus aufrechtzuerhalten.

Wichtige Implikationen:

- **Mehrquellenfinanzierung** für das Lokalisierungs-Kontaktstellennetzwerk von Tdh durch differenzierte Finanzierungsströme sichern. Diese Finanzierung muss der Gestaltung **kontextualisierter Kapazitätsentwicklungspraktiken** für die „Vorreiter“-LNA-Partner von Tdh gewidmet sein.
- Neue **Beziehungen zu globalen Stiftungen und INGOs** aufbauen, die sich besseren Praktiken mit LNAs verschrieben haben.

5. Wichtige Erkenntnisse und Lehren

1. Zusammenarbeit ist der Eckpfeiler.

Fortschritte bei der Lokalisierung hängen von kollektivem Handeln ab — zwischen INGOs, Gebern und LNAs — nicht von isolierten Bemühungen. Der Ansatz von Tdh muss global sein; gestützt auf sein solides Netzwerk von Partnern und Lokalisierungs-Kontaktstellen muss Tdh einen nachhaltigen Ansatz in Zusammenarbeit mit dem Rest des Sektors entwickeln (gemeinsame Interessenvertretung gegenüber institutionellen Gebern, kollaborativer Ansatz zur Kapazitätsentwicklung und Due Diligence mit anderen INGO-Akteuren, nachhaltige Interventionen mit „Vorreiter-LNAs“).

2. Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit ausbalancieren.

Die Beschaffung nicht zweckgebundener Mittel (unearmarked) stellt sofortige Ressourcen bereit; der Aufbau von Kapazitäten bei lokalen nationalen Akteuren (LNA) sichert langfristige Unabhängigkeit. Tdh muss nicht zweckgebundene Mittel identifizieren, die an sorgfältig ausgewählte und vertrauenswürdige LNA übertragen werden sollen, um deren Organisationsentwicklung zu erweitern. Dies wird die Partner von Tdh zu ihrer effektiven Nachhaltigkeit führen.

3. Rollen und Verantwortlichkeiten definieren.

INGOs müssen klären, wann sie für die Nachhaltigkeit von Partnern verantwortlich sind und wann sie sich zurückziehen sollten. Dieser Ansatz muss kontextualisiert und an spezifische Länder angepasst werden, in denen Tdh einen Machtübergang für möglich hält. Die Entscheidungsfindung muss den LNA in den Partnerschaften von Tdh zunehmend Raum lassen.

4. Die Macht verlagern, nicht nur das Geld.

Finanzströme allein bedeuten keine Lokalisierung. LNA zu befähigen, zu führen, zu entscheiden und Ressourcen zu mobilisieren, verändert das System. Tdh muss sicherstellen, dass LNA in der Entscheidungsfindung und in internationalen Foren Raum gewährt wird.

6. Der weitere Weg

Basierend auf diesem gemeinsamen Lernprozess werden Terre des Hommes und ihre Partner die folgenden Maßnahmen priorisieren:

- Die Generierung nicht zweckgebundener Einnahmen in reifen Märkten (ausgewählte Länder, in denen Tdh einen solchen Übergang für möglich hält) ausbauen und einen definierten Anteil der Partnerstärkung zuweisen.
- Die Finanzierung für das Netzwerk der Lokalisierungs-Ansprechpartner und die Expertise innerhalb von Tdh über die Somaha-Finanzierungsphase hinaus sichern.
- Zusammenarbeit mit anderen internationalen INGOs und Gebern, um die Unterstützung beim Kapazitätsaufbau und die Sorgfaltspflichtpraktiken zu harmonisieren und sich aktiv für eine gemeinsame Interessenvertretung gegenüber Geldgebern einzusetzen. Dies wird insbesondere durch ein Manifest geschehen, das von einem Netzwerk Schweizer NGOs der DEZA vorgelegt wird, um gemeinsam mit lokalen Partnern neue, lokal geführte Praktiken zu verbessern.
- Pilotierung lokaler Spendeninitiativen mit ausgewählten LNAs in vielversprechenden Märkten.
- Pilotierung einer Nationalisierung der Delegation von Terre des Hommes in Griechenland durch ein schrittweises Übergabeprogramm, das die Entwicklung eines lokalen Vorstands und von Spendenbeschaffungstechniken umfasst.
- Dokumentation und Austausch von Lernerfahrungen innerhalb der globalen Lokalisierungsgemeinschaft.

Terre des Hommes wird Kennzahlen zur Messung des Fortschritts dieser Maßnahmen in einer „Intermediary Shifting Roadmap“ bis Anfang 2026 definieren. Diese Verpflichtungen werden die Lokalisierungsstrategie von Tdh bis 2028 prägen, als Teil ihrer globalen „Fit For the Future“-Reflexion über die neuen Ziele der humanitären und Entwicklungssektoren für Schweizer internationale NGOs.

Diese Studie bekräftigt, dass effektive Lokalisierung keine einmalige Initiative ist, sondern ein kontinuierlicher, adaptiver Prozess, der gemeinsames Engagement, Transparenz und Vertrauen erfordert.

Danksagungen

Die Studie wurde von Fundraising Training Ltd (Bill Bruty, Phyllis Engefu Ombonyo, James Huitson und Abena Lauber) für Terre des Hommes erstellt, mit Finanzierung durch die Somaha Stiftung und beratender Unterstützung von PeaceNexus. Die Autor:innen danken allen Mitarbeitenden von Terre des Hommes, den Ansprechpersonen für Lokalisierung und den Partnerorganisationen, die ihre Erkenntnisse und Erfahrungen zu diesem Lernprozess beigetragen haben.

Jedes Kind auf der Welt
hat das Recht auf eine
Kindheit.
So einfach ist das.

