

# Somaha Wirkungsbericht mit dem SRK

Unter Wirkung versteht die Somaha Stiftung Veränderungen, die durch gezielte Massnahmen im Sinne und zur Maximierung des Stiftungszwecks erreicht werden. Sie orientiert sich dabei an ihrem Wirkungsmodell, welches die beabsichtigte Veränderung schematisch darstellt. Nach Abschluss von mehrjährigen Förderpartnerschaften reflektiert die Stiftung zusammen mit ihren Förderpartnern die erreichten Ziele und Lernerfahrungen. Die Zusammenarbeit würdigt die Stiftung im Somaha Wirkungsbericht.

## Lokale Organisationen stärken

Im Zentrum der Partnerschaft zwischen der Somaha Stiftung und dem Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) steht der Programmbereich National Society Development (NSD). Ziel dieser Zusammenarbeit war es, die lokalen Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften in ihrer Rolle als zentrale humanitäre Akteure durch die Unterstützung von ausgewählten thematischen Schwerpunkten und die Entwicklung systematischer Grundlagen zu stärken. Die Partnerschaft mit der Somaha Stiftung ermöglichte dem SRK seine lokalen Schwestergesellschaften bei der Weiterentwicklung zu unterstützen als auch konkrete Ansätze in ausgewählten Ländern umzusetzen. Zum Abschluss des gemeinsamen Projekts ziehen wir gemeinsam mit Astrid Nissen Bilanz und blicken in die Zukunft.

*«Die Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung ist das weltweit grösste Netzwerk für lokal geführte humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit. Seit unserer Gründung vor über 160 Jahren steht lokale Führung im Zentrum unseres Funktionsmodells. Wir wissen, was lokale Akteure leisten und welche Unterstützung sie von ihren Partnern brauchen.»*

ASTRID NISSEN, DEPARTEMENTSLEITERIN  
INTERNATIONALES

### **Astrid Nissen - die treibende Kraft hinter dem NSD Programmbereich**

Astrid Nissen kennt die internationale Zusammenarbeit aus unterschiedlichen Perspektiven. Bereits vor ihrem Eintritt beim SRK im Jahr 2020 war sie in verschiedenen Regionen der Welt in den Bereichen humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit tätig.



### **Projektskizze und Rahmen**

#### **Projektname**

National Society Development (NSD)

#### **Projektziel**

Stärkung der lokalen Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften durch die Unterstützung von ausgewählten thematischen Schwerpunkten und die Entwicklung systematischer Grundlagen im Bereich NSD (Lokalisierung)

#### **Förderdauer**

4 Jahre, 2022 – 2026

#### **Fördersumme/Anzahl Tranchen**

CHF 867'500/4

#### **Investierte Zeit für die gemeinsame Weiterentwicklung des Projekts jährlich**

SRK: 100 Stunden, Somaha Stiftung: 40 Stunden

#### **Durchgeführte (Steering Committee) Meetings**

8 Meetings; 3 Workshop

#### **Projektmitarbeitende beim SRK**

Beatrice Weber, Astrid Nissen

Während der Projektlaufzeit übernahm Astrid unterschiedliche Rollen innerhalb des SRK. Sie begann als Fachberaterin im Bereich NSD und leitet heute das Departement Internationales. «Heute kann ich an vielen Stellen selbst mitentscheiden – das macht die Arbeit nochmals anders spannend», sagt sie. Ihre Motivation zieht sie aus einer klaren Überzeugung: Nachhaltige humanitäre Wirkung entsteht nur dann, wenn lokale Partnerorganisationen gestärkt werden. Partnerstärkung bedeutet für sie deshalb mehr als die Umsetzung einzelner Projekte. Es geht darum, Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Rolle langfristig und eigenständig wahrzunehmen.

### **Ausgangslage und Bedarfsanalyse**

Das SRK verfolgt die Idee, dass die Stärkung lokaler Partner eine zentrale Voraussetzung für wirksame humanitäre Arbeit ist. Dies ist jedoch oft schwer zu finanzieren und zu vermitteln. Klassische Fördermodelle sind in der Regel auf konkrete Projekte mit klar messbaren Ergebnissen ausgerichtet. Die langfristige Entwicklung von Organisationen ist komplex und zeigt ihre Wirkung häufig erst mit der Zeit, da Veränderungen in Strukturen und Prozessen nachhaltig aufgebaut und verändert werden müssen.

Für das SRK entstand daraus ein doppelter Bedarf: Einerseits sollte der Bereich der Partnerstärkung inhaltlich weiterentwickelt werden – mit klareren Ansätzen, Instrumenten und einem geschärften Verständnis von Wirkung. Andererseits ging es darum, Partner zu finden, die bereit waren, sich auf diese Offenheit einzulassen. Die Zusammenarbeit mit der Somaha Stiftung bot die Möglichkeit, genau diesen Ansatz zu verfolgen.

### **Die Rolle der Somaha Stiftung**

Die Unterstützung der Somaha Stiftung ging über finanzielle Beiträge hinaus. Sie ermöglichte es dem SRK,



*Astrid Nissen  
Departementsleiterin Internationales*

sich vertieft mit einem Themenfeld auseinanderzusetzen, das im humanitären Kontext zwar als zentral gilt, in der Praxis jedoch häufig schwer greifbar bleibt. Auch ist es herausfordernd, finanzielle Mittel für die Entwicklung von Grundlagen zu gewinnen, da die Wirkung erst mittel- bis langfristig nachweisbar ist. Im Rahmen der Partnerschaft mit der Somaha Stiftung konnten in Form von Studien, methodischen Ansätzen und Instrumenten gezielt Grundlagen geschaffen werden.

In der Zusammenarbeit zwischen dem SRK und der Somaha Stiftung wurde jedoch auch deutlich, dass Vorstellungen von Wirkung und Erwartungen zwischen Partnern nicht automatisch deckungsgleich sind. Gerade diese Reibungspunkte führten dazu, dass Annahmen geschärft und Positionen klarer formuliert werden mussten. Die Partnerschaft erwies sich nicht nur als unterstützend, sondern auch fordernd. Sie verlangte, Wirkung genauer zu denken, Zusammenhänge besser zu erklären und Grenzen offenzulegen. Dieser Anspruch war nicht immer einfach – hat aber wesentlich zur inhaltlichen Weiterentwicklung beigetragen.

## **National Society Development (NSD)**

Innerhalb der Rotkreuz- und Rothalbmond-bewegung bezieht sich der Begriff NSD auf die fortwährenden Bemühungen jeder nationalen Gesellschaft, eine rechenschaftspflichtige und nachhaltige Organisation aufzubauen und zu erhalten, die – mithilfe von Freiwilligen und Mitarbeitenden – relevante Dienste erbringt, um auf Bedürfnisse einzugehen, Gefährdungen zu verringern und die Widerstandsfähigkeit in einem sich wandelnden Umfeld zu stärken. Er umfasst alle Aspekte einer nationalen Gesellschaft, darunter Organisationsentwicklung und Kapazitätsaufbau und -stärkung.

In diesem Sinne steht NSD in engem Zusammenhang mit dem Lokalisierungsansatz der Somaha Stiftung, der auf die Stärkung von lokalen Organisationen durch mehr Unabhängigkeit und Selbstbestimmung abzielt. NSD kann dabei als konkretes Umsetzungsbeispiel verstanden werden, wie der Somaha Förderansatz innerhalb der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung in die Praxis übertragen wird.

*«Localization is a necessity as we are, by design, close to the communities and can therefore identify the priority needs. Most importantly, we can react rapidly to emergencies through our volunteers and staff that are always present throughout the country and providing vital services on a daily basis.»*

- GEORGES KETTANEH, LEBANESE RED CROSS

### **Partnerstärkung im SRK verankern**

Über die Jahre hinweg wurde im SRK intensiv daran gearbeitet, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, was Partnerstärkung konkret bedeutet – und wie sie umgesetzt werden kann. «Partnerunterstützung erfordert andere Ansätze in der Zusammenarbeit als die klassische Projektarbeit. Im Mittelpunkt stehen nicht nur konkrete Ergebnisse, sondern der gesamte Entwicklungsprozess von Organisationen», bringt es Nissen auf den Punkt. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Grundlagen erarbeitet, etwa zu Fundraising, Wirkungsmessung oder Organisationsentwicklung. Diese dienten nicht nur als SRK internes Werkzeug, sondern wurden auch innerhalb der internationalen Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung geteilt und weiterentwickelt.

### **Südsudan und Bangladesch - praktische Ansätze**

Neben der konzeptionellen Arbeit wurden in verschiedenen Ländern konkrete Ansätze umgesetzt. Gerade in den ersten Jahren der Förderpartnerschaft standen dabei Bangladesch und der Südsudan im Fokus, insbesondere in den Bereichen Gouvernanz, Führung und Strategie, Mittelbeschaffung und nachhaltige Finanzierung, Projektmanagement sowie Freiwilligenmanagement.

Das Südsudanische Rote Kreuz setzte sich zum Ziel, seine Kapazitäten für humanitäre Angebote zu erweitern und eine solide Basis für die gute Führung und Gouvernance zu schaffen. Das SRK unterstützte, indem es sechs ausgewählte Zweigstellen stärkte. In der Praxis erwies sich dieser Anspruch jedoch als schwierig. «Das Projekt war konzeptionell interessant, hat aber von der Wirkung her nicht so funktioniert, wie wir es uns erhofft hatten», so Nissen. Gerade diese Erfahrung wurde jedoch zu einem wichtigen Lernmoment. In einem gezielten Auswertungsprozess wurden Annahmen hinterfragt und Herausforderungen offengelegt.

In Bangladesch unterstützte das SRK den Roten Halbmond dabei, seine Kapazitäten für die Mittelbeschaffung zu stärken und so die nachhaltige Finanzierung der Organisation sicherzustellen.



### **Von der Somaha Stiftung geförderte Produkte beim SRK**

#### **Praxishandbuch «Supporting Organisational Transformation in the Light of Localization»**

Der praxisorientierte Leitfaden dient zur Unterstützung der organisatorischen Transformation im Rahmen der Lokalisierung. Er vereint Fallstudien, Modelle und konkrete Handlungsempfehlungen und zeigt Entwicklungsbereiche auf, um die nationalen Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften in ihrer organisatorischen Entwicklung zu stärken.

#### **Studie «Success Stories of Capacity Building in Resource Mobilisation»**

Die Studie stellt Erfolgsgeschichten und praktische Erkenntnisse darüber zusammen, wie nationale Gesellschaften ihre Kapazitäten zur Mobilisierung von Ressourcen (Fundraising) ausgebaut haben. Die Studie beleuchtet wirksame Ansätze, förderliche Faktoren und Herausforderungen und liefert umsetzbare Empfehlungen zur Unterstützung einer nachhaltigen Mittelbeschaffung und zum Aufbau von Partnerschaften in diesem Bereich..

#### **Überprüfung der Praxis zur Wirkungsmessung in Projekten zur Entwicklung lokaler Rotkreuz- und Rothalbmondstrukturen**

Die Studie ist eine Bestandsaufnahme der Wirkungsmessung bei vom SRK unterstützten Initiativen zur Entwicklung lokaler Rotkreuz- und Rothalbmondstrukturen. Basierend auf Dokumentenauswertung und Konsultationen bewertet sie die Kohärenz und den Nutzen bestehender Monitoring-Ansätze und Indikatoren in Bangladesch, Äthiopien, Honduras und Südsudan.

Ergänzend dazu wurden später auch andere Themen aufgegriffen, etwa das Freiwilligenmanagement in zentralamerikanischen Nationalgesellschaften.

Die Beispiele zeigten, wie stark Partnerstärkung vom jeweiligen Kontext abhängt. Einheitliche Lösungen gibt es nicht. Was sich jedoch durchzieht, ist der Anspruch, Organisationen nicht punktuell, sondern in ihrer Gesamtheit zu stärken.

#### **Wirkungsmessung bei der Zielgruppe**

«Wir erreichen Menschen in Not über die gestärkten lokalen Partnerorganisationen - so funktioniert die Rotkreuzbewegung», erklärt Nissen. Die Wirkung des gemeinsamen Projekts auf Menschen in Not lässt sich nicht immer direkt messen. Anders als bei klassischen Programmen, die konkrete Leistungen erbringen, liegt der Fokus hier auf der Stärkung von Organisationen, die ihrerseits Programme umsetzen. Langfristig zeigt sich die Wirkung vor allem durch besser erreichbare Dienstleistungen, stabilere Strukturen oder wirksamere Hilfe.

*«The Honduran Red Cross has been developing institutional-strengthening projects with technical and financial support from the Swiss Red Cross. This positions us as a strong Honduran Red Cross, offering relevant, timely, high-quality services to the population that needs them most. We are reaching many people with high-quality services and strong institutional credibility.»*

- HECTOR SALINAS, HONDURAN RED CROSS

#### **Lernen als integraler Bestandteil**

Vieles von dem, was im Projekt entstanden ist, lässt sich nicht auf einen klaren Zeitpunkt zurückführen. Erkenntnisse haben sich über die Zeit entwickelt – oft schrittweise, manchmal auch unerwartet. Ein wichtiger Teil davon war der bewusste Blick auf Veränderungen: Was hat sich tatsächlich verschoben – in Organisationen, in Ansätzen, im Verständnis von Partnerstärkung.

So wurden Erfahrungen aus Projekten immer wieder aufgegriffen und in neue Kontexte übertragen. «Wir greifen darauf zurück und fragen uns: Was bedeutet das für unser heutiges Handeln?», beschreibt Nissen. Gleichzeitig spielte die Auseinandersetzung mit dem, was nicht funktioniert hat, eine zentrale Rolle. Gerade dort, wo Erwartungen nicht erfüllt wurden, entstand oft ein tieferes Verständnis.

#### **Erfahrung und Erkenntnisse**

Während den vergangenen vier Jahren hat sich gezeigt, dass die Bedeutung klar definierter Ziele einer der zentralsten Erkenntnisse in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist. Die thematische Breite der Partnerstärkung bietet viele Möglichkeiten, kann jedoch auch dazu führen, dass Erwartungen auseinandergelassen und Prioritäten unklar bleiben.

#### **Zukunftsperspektiven**

Mit dem momentanen Abschluss der Somaha Förderung endet die Arbeit im Bereich NSD nicht. Innerhalb des SRK hat sich der Ansatz in den letzten Jahren zu einem zentralen Bestandteil entwickelt und wird als Grundprinzip verstanden. Künftig geht es stärker darum, diesen Ansatz in bestehende Programme zu integrieren. Die zentrale Frage verschiebt sich damit: Nicht mehr nur, ob Partnerstärkung stattfindet, sondern wie jedes Projekt dazu beiträgt.

Das betrifft auch die Art, wie Wirkung verstanden und nachgewiesen wird. Klassische Messansätze stossen hier an Grenzen. Statt ausschliesslich auf Endergebnisse zu schauen, rückt der Prozess stärker in den Fokus.

Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass Partnerstärkung kein abgeschlossener Ansatz ist, sondern ein fortlaufender Prozess. Einer, der mit jeder Erfahrung weitergedacht werden muss.

#### **Herausgeberin**

Somaha Stiftung

[www.somaha-stiftung.ch](http://www.somaha-stiftung.ch)

Bilder: SRK

## **Der Schweizer Förderpartner: Schweizerisches Rotes Kreuz**

Das SRK ist die älteste und grösste humanitäre Organisation der Schweiz und Teil der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung. In der Schweiz unterstützt das SRK als Hilfsgesellschaft der öffentlichen Hand die Behörden bei der Erfüllung humanitärer Aufgaben.

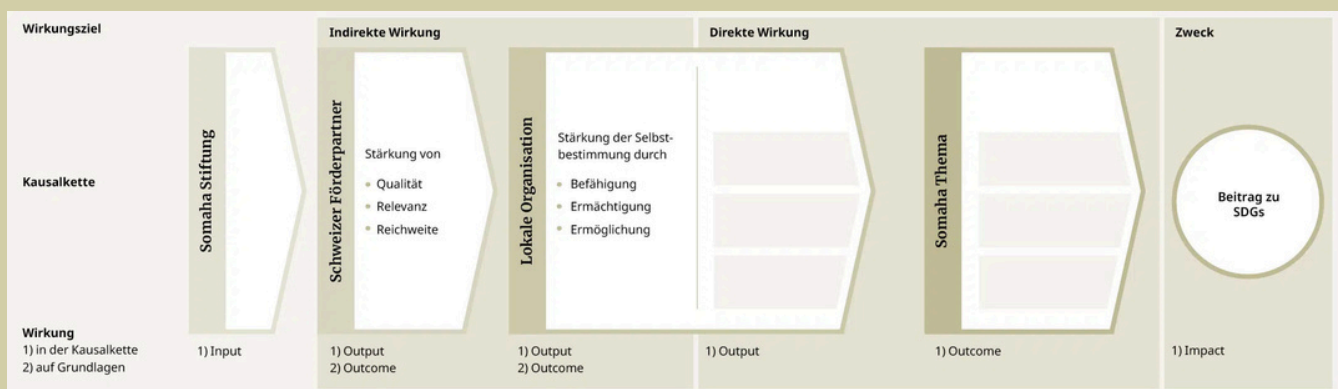
In der vorliegenden Förderpartnerschaft liegt der Fokus auf der internationalen Zusammenarbeit. Das SRK engagiert sich weltweit in der humanitären Hilfe und in der Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere durch die Stärkung lokaler Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften. Es setzt Programme in den Bereichen Gesundheit, Katastrophenvorsorge sowie Migration um und trägt so zur nachhaltigen Stärkung von Gemeinschaften bei.

# Wirkungsorientierung im und Lernen durch das Projekt

Unter **Wirkungsorientierung** versteht die Somaha Stiftung die Ausrichtung der Strategie, Organisation und Prozesse auf den Organisationszwecke. Bei der Somaha Stiftung sind dies namentlich die Unterstützung von Menschen in Not, die Förderung einer offenen und vielfältigen Gesellschaft und der Schutz der Natur vor Ausbeutung und Zerstörung. **Lernen** dient der Somaha Stiftung als Werkzeug, das einen zielgerichteten Lernprozess ermöglicht. Erfahrungen und Wissen aus den Förderprojekten sollen gezielt genutzt werden, um zukünftige Entscheidungen und Handlungen im Sinne der Wirkungsmaximierung mittel- und langfristig zu verbessern.

## Wirkungsorientierung bei der Somaha Stiftung

Als Grundlage für die Wirkungsorientierung dient das Somaha Wirkungsmodell, welches zeigt, wie entlang einer Förderpartnerschaft Veränderungen entstehen – vom Mitteleinsatz der *Somaha Stiftung* über die Zusammenarbeit mit dem (*Schweizer*) *Förderpartner* hin zur Stärkung von *lokalen Organisationen* und deren Einsatz für das *Somaha Thema* bis hin zu einem Beitrag an die *SDGs* (Sustainable Development Goals).



^ Somaha Wirkungsmodell

Dabei unterscheidet die Somaha Stiftung zwischen **1) Wirkung in der Kausalkette** (z. B. konkrete Veränderungen durch die Projekte) und **2) Wirkung als eigenständig, strukturelle Wirkung** (z.B. Veränderungen in Strategie und Organisation beim Förderpartner).

Die nachfolgenden Darstellungen veranschaulichen exemplarisch die Wirkung sowie die Lernprozesse im Projekt und in der Förderpartnerschaft zwischen dem SRK und der Somaha Stiftung.

## Wirkung in der Kausalkette (durch das Projekt)



^ Veränderungen bei den Förderpartnern sind eine Grundlage für deren Tätigkeit und wirken in der **Kausalkette** zwischen dem Input der Stiftung und dem Beitrag zu den SDGs. Insofern sind diese Veränderungen im Somaha Wirkungsmodell ein Output.

## Wirkung als strukturelle Veränderung (in der Organisation)

<b>Somaha Stiftung</b>	<p>Kompetenzen: Kontinuierlicher Versuch Lern- und Reflexionsraum aufrecht zu halten.</p> <p>Beziehung: Kontinuierlicher Versuch eine vertrauensbasierte Partnerschaft zu fördern</p> <p>Finanzielle Mitte: Total CHF 867'500</p>	<b>SRK (Schweizer Förderpartner)</b>	<p>Qualität: Verbesserte institutionelle Strukturen und Prozesse</p> <p>Relevanz: Geschärftes Verständnis von Wirkung und Partnerstärkung</p>	<b>Lokale RKRH Gesellschaften (lokale Organisationen)</b>	<p>Führung: Stärkere Rolle als lokal verankerte und gleichberechtigte Akteure</p> <p>Resilienz: Erhöhte organisatorische Fähigkeiten (fachlich und finanziell)</p> <p>Selbstbestimmung: Grössere Entscheidungs- und Handlungskompetenz</p>	<b>Menschen in Not (Somaha Thema)</b>	<p>Gestärkte Grundlagen für lokal geführte humanitäre Arbeit</p> <p>Übertragbare Ansätze für Organisationsentwicklung</p>
------------------------	---	--------------------------------------	---	---	--	---------------------------------------	---

^ Veränderungen bei den Förderpartnern können zusätzlich eine **eigenständige, strukturelle Wirkung** darstellen. Insofern sind diese Veränderungen im Somaha Wirkungsmodell ein Outcome.

### Lernen bei der Somaha Stiftung

Die Reflexion zur **Wirkung in der Kausalkette** und zur **Wirkung als eigenständige, strukturelle** Veränderungen während der Förderpartnerschaft zwischen dem Schweizerischen Roten Kreuz und der Somaha Stiftung hat Mechanismen sichtbar gemacht, die der Somaha Stiftung für die zukünftige Gestaltung von Partnerschaften, Prozessen und Förderansätzen dient.

- Die Partnerschaft mit dem SRK hat einige Schwachstellen des Somaha **Partnermanagements** aufgezeigt, insbesondere soll der (Organisations-)Entwicklungsbedarf beim Förderpartner bereits während der Projektentwicklung abgeholt werden.
- Der **Austausch** unter den verschiedenen Somaha Förderpartnern wurde geschätzt. Dieser soll in Zukunft in allen Partnerschaften verstärkt ermöglicht werden, z.B. mittels Lokalisierungs-Hubs.
- Die Investition in eine gute vertrauensvolle **Kultur** in der Zusammenarbeit der Stiftung mit ihren Förderpartnern ist essenziell für das Gelingen eines Projekts. Diese Erkenntnis wird die Stiftung in Zukunft zu Beginn von Gesprächen zu einer möglichen Partnerschaft thematisieren.
- Erfolgsrelevant für eine Förderung sind die direkten **Ansprechpersonen** beim Förderpartner. In Zukunft zieht die Somaha Stiftung fachliche Ansprechpersonen, Fundraisern vor.
- Der Fakt, dass bei der Somaha Stiftung die **Wirkung** als 2) eigenständig, strukturelle Veränderung mindestens so wichtig ist wie die 1) Wirkung in der Kausalkette, hat sich bewährt und soll in Zukunft verstärkt werden.