

Wandel wagen – globale Gerechtigkeit fördern

1. Einleitung

Identität: Fastenopfer ist eine kirchliche Stiftung. Sie wurde 1961 mit Sitz in Luzern gegründet. Ihre statutarischen Zwecke sind:

- Die Arbeit der Kirche und Projekte von Entwicklungsorganisationen zugunsten wirtschaftlich und sozial benachteiligter Menschen zu unterstützen. Die Programm- und Projektarbeit wird hauptsächlich in Afrika, Asien und Lateinamerika durchgeführt;
- Beteiligung an der entwicklungspolitischen Meinungs- und Entscheidungsbildung;
- durch Informations- und Bewusstseinsbildung in ökumenischer Zusammenarbeit die weltweite Solidarität der Schweizer Bevölkerung zu fördern;
- durch Handlungsanregungen und Bildungsunterlagen die Fastenzeit mitzugestalten und pastorale Aufgaben der Kirche in der Schweiz finanziell mitzutragen.¹

Strategischer Rahmen:

Zur Umsetzung seiner statutarischen Zwecke formuliert Fastenopfer periodisch Strategien. Die Strategie 2017-22 wurde 2019 verlängert und aktualisiert auf Grundlage des Midterm-Review. Bei diesem hat sich gezeigt, dass die Grundausrichtung der Strategie weiterhin stimmt. Deshalb wurde die Strategieperiode bis 2024 verlängert und an die Planungszyklen der DEZA angeglichen. Das Thema «nachhaltiges Wirtschaften» wurde aufgrund der Schliessung des entsprechenden internationalen Programms zum Transversalthema «Systemwandel» weiterentwickelt und der Aspekt der Klimagerechtigkeit gestärkt. Bei den Kooperationen wurde die «Alliance for sustainable food systems and empowered communities» neu aufgenommen. Zudem wurden Konsequenzen aus einem Organisationsentwicklungsprozess hin zu agileren und transversalen Arbeitsformen aufgenommen.

Absicht: Mit seiner Strategie 2017-2024 will Fastenopfer:

- seine Tätigkeit kohärent auf Transformation ausrichten*,
- seine Themen konzentrieren und Geschäftsfelder schärfen
- sein fachliches Profil stärken,
- die Durchgängigkeit der inhaltlichen Arbeit verbessern und einen Campaigning-Ansatz in die Planung integrieren
- seine finanzielle Basis durch neue Zielgruppen im Fundraising und durch Kooperationen stärken;
- neue Multiplikator/innen-Netze aufbauen um den Verlust in den Kirchenstrukturen auszugleichen
- seine Strategie weniger komplex formulieren und sie auf Ziele ausrichten, die in sechs Jahren erreichbar sind;
- seine Strukturen vereinfachen und eine stärker lösungsorientierte Organisationskultur fördern.

* *Fastenopfer* versteht *Transformation* als einen Prozess, der weltweit ein Umdenken verlangt, in Gang setzt und unterstützt – auf persönlicher, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Ziel der Transformation ist der Zugang zu sicheren Lebensgrundlagen für alle. Die dafür notwendige Veränderung zielt auf einen nachhaltigen Lebensstil und auf Rahmenbedingungen, welche den Zugang zu sicheren Lebensgrundlagen begünstigen. Dies zeigt sich insbesondere im Transversalthema Systemwandel.

¹ Die Unterstützung der Arbeit der Kirche in der Schweiz ist vertraglich zwischen der Schweizerischen Bischofskonferenz, dem Fastenopfer und bis Ende 2017 der RKZ geregelt. Ab 2018 gelten vertraglich vereinbarte Beitragszahlungen mit reduziertem Betrag an die pastoralen Strukturen der Kirche Schweiz.

2. Wer sind wir?

Motivation: Der Einsatz von *Fastenopfer* für die Respektierung der Würde aller Menschen orientiert sich an einem christlich geprägten Menschenbild, beruht auf der katholischen Soziallehre, inspiriert sich aus der humanistischen Tradition und stützt sich auf die Menschenrechte.

Vision: Die biblische Vision vom Reich Gottes verheißt allen Menschen ein „Leben in Fülle“ (Johannes 10,10). *Fastenopfer* arbeitet aus christlichem Engagement heraus an der Verwirklichung dieser Verheissung. Gemeinsam mit den Partnerorganisationen trägt *Fastenopfer* dazu bei, dass alle Menschen ihren Anspruch auf ein „gutes Leben“ verwirklichen können. Mit dem Appell „wir teilen“ weist *Fastenopfer* auf Handlungsmöglichkeiten hin: Teilen ist ein solidarischer Akt, der Mitgefühl, Nachdenken und Verzicht erfordert. Gerecht geteilt werden sollen Gemeinschaftsgüter wie Wasser, Land und volkswirtschaftliche Erträge.

Auftrag: *Fastenopfer* stärkt Menschen und Gemeinschaften verschiedener weltanschaulicher, konfessioneller und religiöser Orientierung, die sich für die Überwindung der Armut einsetzen, weltweite Gerechtigkeit anstreben und Sorge zu den Lebensgrundlagen tragen. Es braucht dazu ein Zusammenwirken der Menschen guten Willens, aus ihrem je eigenen persönlichen, kulturellen und religiösen Hintergrund heraus. *Fastenopfer* wendet sich sowohl gegen die „Idee eines unendlichen und grenzenlosen Wachstums“ („Laudato Si“, 106) als auch gegen die „Globalisierung der Gleichgültigkeit“ („Evangelii Gaudium“, 54).

Grundhaltung: *Fastenopfer* ist in der katholischen Kirche verankert und leistet seinen Beitrag in diesem Umfeld in ökumenischer Offenheit und darüber hinaus. *Fastenopfer* versteht in seiner Programm- und Sensibilisierungsarbeit Glaube und Spiritualität als eine wertvolle Quelle, für soziales und entwicklungspolitisches Engagement. Dabei pflegt *Fastenopfer* einen achtsamen Umgang mit Glaubens Traditionen, im Wissen, dass diese positiv wie negativ genutzt werden können.

Arbeitsgrundsätze: *Fastenopfer* leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Welt. Dabei orientiert sich *Fastenopfer* an der UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Diese sieht überall Veränderungen vor, in reichen ebenso wie in mittleren und armen Ländern. Gemeinsam mit den Partnerorganisationen und in Allianzen bekämpft *Fastenopfer* Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und die Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen. In der globalisierten Welt bedeutet dies

- Entwicklungs- und Transformationsarbeit in Ländern mit sehr tiefem, tiefem und mittlerem Einkommen – die Überwindung unwürdiger Lebensbedingungen von armen, ausgeschlossenen und benachteiligten Menschen,
- Transformationsarbeit in reichen Ländern – die Korrektur von Auswüchsen der Anhäufung von Besitz und eine Abkehr vom vorherrschenden verschwenderischen Lebensstil,
- Transformationsarbeit an globalen Rahmenbedingungen – die Stärkung nachhaltiger Wirtschaftsmodelle und die ethisch vertretbare Gestaltung der internationalen Austauschbeziehungen.

3. Warum braucht es uns?

Entgegen früherer Hoffnungen, dass es Entwicklungszusammenarbeit längerfristig nicht mehr braucht, zeigen die wachsenden sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten, religiöse Extremismen, kriegerische Auseinandersetzungen, die Verknappung der natürlichen Ressourcen und immer häufigere Naturkatastrophen, dass die Weltgemeinschaft und die Gemeinschaft der Menschen guten Willens weiter gefordert sind:

Soziales: Die ärmsten 40% der Weltbevölkerung erhalten heute 5% des Welteinkommens, die reichsten 20% dagegen 75%. Ein Drittel der ärmsten Menschen lebt in fragilen Staaten, welche ihrer Bevölkerung keinen Zugang zu Grundversorgung, Ressourcen, Rechten und Entwicklungsmöglichkeiten ermöglichen. Es braucht eine Antwort auf den nach wie vor ungebremsen Anstieg der sozialen Ungleichheiten zwischen und innerhalb der Gesellschaften, den Generationen und Geschlechtern.

Wirtschaft: Die globale Weltwirtschaft ermöglichte es, dass viele ärmere Länder ihren „Rückstand“ gegenüber den wohlhabenden Ländern verkleinern, ein höheres Wirtschaftswachstum als diese erzielen und ihren Anteil am globalen Bruttoinlandprodukt steigern konnten. Einnahmen, die nicht aus der Entwicklungshilfe stammen, sind in einigen Ländern mit mittlerem und tiefem Einkommen inzwischen viel höher als diese. Weil jedoch arme Menschen in armen Ländern nach wie vor benachteiligt bleiben, brauchen sie besondere Unterstützung. Männer und Frauen müssen befähigt werden, sich gegen ungerechte Strukturen zur Wehr zu setzen und ihre geschlechtsspezifischen Bedürfnisse einzubringen. Grundsätzlich braucht es Wachsamkeit, um eine nachhaltige Wirtschaftsgestaltung einzufordern.

Umwelt: Die negativen Auswirkungen des Klimawandels verschärfen sich. Die ärmsten Länder tragen am wenigsten zu seiner Ursache, der Emission von Treibhausgasen, bei, leiden aber am meisten unter den Folgen. Die Länder mit hohem und mittlerem Einkommen steuern bei weitem nicht genug zur Erreichung des in Paris im Dezember 2015 vereinbarten Ziels bei, die Erwärmung unter 1.5° Celsius zu halten. Es braucht Akteure, welche sich für eine sorgfältige Nutzung der Lebensgrundlagen einsetzen.

Bevölkerung: Die Weltbevölkerung wird – gemäss einem mittleren Szenario – bis 2050 auf ca. 9 Milliarden anwachsen. Mehrere Millionen leben als Wirtschaftsmigranten, Klimaflüchtlinge oder politische Flüchtlinge fern ihrer Heimat. Im Umfeld der steigenden Ungleichheiten schafft die globale Mobilität grosse Unsicherheiten und Risiken. Es braucht Anstrengungen für das Gemeinwohl, die Sicherheit und die Stabilität für alle Bevölkerungsgruppen in allen Ländern.

Entwicklungszusammenarbeit: Bis zur teilweisen Erreichung der Millenniums-Entwicklungsziele MDG im Jahr 2015 hat die internationale Entwicklungszusammenarbeit nach dem Prinzip funktioniert, dass wohlhabende Länder arme Länder bei der Bewältigung ihrer Armuts- und Entwicklungsprobleme unterstützen. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, welche die UN im September 2015 beschlossen hat, sieht ein neues Wirkungsmodell vor: Alle Länder müssen in gemeinsamer Verantwortung die Armut mindern und die wachsenden Ungleichheiten verringern. Dabei sollen sie dafür sorgen, dass die gemeinsamen Lebensgrundlagen verantwortungsvoll genutzt und globale Risiken bewältigt werden. Aus Sicht von *Fastenopfer* braucht es eine Diskussion über die gemeinsame aber unterschiedliche Verantwortung aller Länder, und es braucht eine Anpassung des Instrumentariums der internationalen Zusammenarbeit. Dabei sind die reichen Länder besonders gefordert. Die Unterstützung von Ländern mit sehr tiefem, tiefem und mittlerem Einkommen mittels öffentlicher Entwicklungszusammenarbeit (ODA - Official Development Assistance) als aktuell verbindlichstem Instrument bleibt aber weiterhin relevant.

Finanzen und Regulierung der Märkte: Die Umstellung der internationalen Zusammenarbeit auf globale nachhaltige Entwicklung erfordert eine an Gerechtigkeit ausgerichtete Finanzarchitektur sowie erneuerte Steuer-, Handels- und Investitions-Regulierungen. Das werden weder Staaten, die von Partikularinteressen geleitet sind, noch an Profitmaximierung orientierte Unternehmen von sich aus leisten. Um solche Transformationsprozesse einzufordern, braucht es insbesondere auch unabhängige Organisationen der Zivilgesellschaft, die sich für Veränderungen im Interesse aller Menschen einsetzen.

Kultur und Religion: Unterschiedliche Werthaltungen, religiös aufgeladene Konflikte und im Namen der Religion geführte kriegerische Auseinandersetzungen schaffen neue Risiken. Religiöse Traditionen und kulturelle Hintergründe können konstruktiv und gerechtigkeitsfördernd wirken; sie können aber auch instrumentalisiert werden, um Eigeninteressen zu legitimieren und Konflikte zu schüren. Ein sensibler und respektvoller, aber auch kritischer Umgang mit Kultur und Religion ist unabdingbar. Die positiven Aspekte religiöser, kultureller und zivilgesellschaftlicher Werte sind wichtige Ressourcen: Sie können genutzt werden, um gesellschaftsverändernde, innovative und transformative Prozesse zu motivieren. Im Vordergrund steht dabei stets die Achtung der Menschenwürde und damit der Menschen- und Frauenrechte sowie der Respekt vor demokratischen Grundwerten. Es braucht einen offenen, gleichermassen kritischen wie konstruktiven Dialog zwischen den zivilgesellschaftlichen, religiösen und kulturellen Akteuren, einen Dialog, der sie trotz unterschiedlicher Weltanschauungen zu verbinden, ja zu solidarisieren vermag.

Kirche: Am Ursprung von *Fastenopfer* stehen die Erneuerung der katholischen Jugendverbände, die Aufbruchsstimmung der 60er-Jahre und die lateinamerikanische Befreiungstheologie mit ihrem Impuls, den Armen eine Stimme zu geben und sie von Entrechtung und Unterdrückung zu befreien. Mit seiner Enzyklika „Laudato Si“ (2015) hat Papst Franziskus – anknüpfend an die Enzyklika „Populorum Progressio“ (1967) – die Option für die Armen wieder in den Vordergrund gestellt. Zwar nimmt die Bindung an die Kirchen in der Öffentlichkeit ab; die Glaubwürdigkeit der Kirche und ihr nahestehender Institutionen ist in der Öffentlichkeit angeschlagen. Doch braucht es auch und gerade deshalb kirchliche Organisationen, die sich dieser Option für die Armen verpflichten und sie umsetzen.

4. Was tun wir?

Angesichts dieser vielfältigen, miteinander verbundenen Herausforderungen konzentriert *Fastenopfer* seine Tätigkeit auf folgende drei *strategische Geschäftsfelder*:

- 1) *Entwicklung:* *Fastenopfer* will konkrete Verbesserungen für ausgewählte Zielgruppen in Ländern mit sehr tiefem, tiefem und mittlerem Einkommen bewirken. Es geht dabei in erster Linie um die Beendigung bzw. Vermeidung von Hunger, die Minderung der Armut und den Zugang zu Ressourcen. Die Entwicklungsvorhaben sollen den beteiligten Menschen ein eigenständiges Leben ermöglichen und transformative Prozesse auf lokaler und regionaler Ebene auslösen.

- 2) *Transformation*: Fastenopfer will in armen, mittleren und reichen Staaten eine gerechtere und nachhaltige Verteilung von Gemeinschaftsgütern wie Wasser, Land oder Energie erreichen. Fastenopfer fördert Massnahmen zur besseren Durchsetzung von Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Dies bedingt kulturelle, politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, auf kollektiver wie individueller Ebene. Am Beispiel der Beziehungen der Schweiz und allenfalls anderer OECD-Staaten zu einzelnen Programmländern von Fastenopfer werden die wechselseitig fördernden oder hindernden Anteile an der globalen nachhaltigen Entwicklung aufgearbeitet und mittels Advocacy, Lobbying und Campaigning beeinflusst und verändert.
- 3) *Sensibilisierung*: Fastenopfer will in der Schweiz die Öffentlichkeit, kirchliche und kirchennahe Kreise sowie politische Entscheidungsträger über Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung informieren – auf der Grundlage der Erfahrungen seiner Partnerorganisationen. Mit Kampagnen ruft Fastenopfer zum Handeln und zur Unterstützung seiner Arbeit auf, mit Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sensibilisiert Fastenopfer für einen nachhaltigen Lebensstil und zeigt entsprechend individuelle, gesellschaftliche und politische Wege auf.

Geographische Schwerpunkte: Fastenopfer führt seine Arbeit in den bestehenden 14 Programmländern weiter.

Thematische Schwerpunkte: Fastenopfer konzentriert seine Arbeit auf das Kernthema „Recht auf Nahrung“ sowie auf die Transversalthemen „Gender“ und „Systemwandel“.

Inlandschwerpunkte: Fastenopfer richtet Information, Fundraising, Bewusstseinsbildung und Kampagentätigkeit auf diese thematischen Schwerpunkte aus.

5. Wie arbeiten wir?

Für Fastenopfer stehen das Empowerment von Menschen sowie die Stärkung von Zivilgesellschaft und sozialen Bewegungen im Zentrum der Arbeit. Der sensitive Umgang mit Kultur und Religion und ein achtsamer Umgang mit Glaubenstraditionen sind bei allen Kooperationen wesentlich. Koordinationsstellen in den Programmländern bilden eine wichtige Scharnierfunktion zwischen der Zentrale in der Schweiz und den Partnerorganisationen vor Ort. Fastenopfer überprüft die Wirkung seiner Arbeit regelmässig und weist sie nach. Auf dieser Grundlage fördert Fastenopfer den Wissenstransfer und das wechselseitige Lernen innerhalb der eigenen Organisation und in der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen.

Strategisches Geschäftsfeld Entwicklung

Landesprogramme: Fastenopfer will seine Landesprogramme vereinfachen und verbindlicher gestalten. Dazu sollen im Dialog mit den Partnerorganisationen die Zielhierarchien reduziert werden. Fastenopfer will die Themen und die Kooperationen in den Landesprogrammen konzentrieren. Fastenopfer setzt auf einen ausgewogenen Mix von Partnerorganisationen in Grösse (Finanzvolumen) und Art (Basisorganisationen, dienstleistende NGOs, Netzwerke) und begleitet diese in ihrer Organisationsentwicklung. Die Landesprogramme sollen verbindliche Angaben hinsichtlich Auswahl der Partnerorganisationen, geplanter Aktivitäten, Wirkungsnachweis, Kommunikation und einzusetzender Ressourcen enthalten. Die neuen Landesprogramme sollen thematisch präziser abgegrenzt und im Dialog mit den Partnerorganisationen erarbeitet werden. In allen Landesprogrammen wird das Kernthema „Recht auf Nahrung“ bearbeitet. Je nach bisheriger Zusammenarbeit und geschätztem Potenzial kann ein zweites Thema optional dazukommen. Alle Landesprogramme bearbeiten Gender als Transversalthema. Für die Umsetzung in der Schweiz ist im Fastenopfer eine Programmverantwortung bestimmt. Die Landesprogramme werden nach internationalen Programmmanagement-Standards abgewickelt. Um die Wirkung der Programmarbeit zu erhöhen, wird dem Menschenrechtsansatz und dem kultur- und konfliktsensitiven Arbeiten besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Diese Ansätze werden jeweils nach Bedarf und Potenzial in den Landesprogrammen eingesetzt und weiterentwickelt.

- Das jährliche Finanzvolumen der Projektausschüttungen pro *Landesprogramm* liegt bei rund 0,85 Millionen CHF.

Strategisches Geschäftsfeld Transformation

Internationale Programme: Fastenopfer will 2017-2024 drei „Internationale Programme“ konsolidieren. Diese arbeiten zu den Themen Rohstoffabbau, Alternativen zur Agrarindustrie und Energieproduktion unter den Gesichtspunkten des Schutzes der Menschenrechte und der Klimagerechtigkeit.

Die Internationalen Programme bezwecken wie die Landesprogramme eine Armutsreduktion und den Zugang zu Ressourcen für eine eigenständige Lebensführung vor Ort und stehen in engem Austausch mit den Landesprogrammen. Die Ausgestaltung der Themen berücksichtigt Potenziale politischer Veränderungen in der Schweiz und allenfalls in OECD-Staaten. Sie zeigen aber auch auf, welche Änderungen in der Schweiz und international notwendig sind, damit diese Zwecke nachhaltig erreicht werden können. Diesen Veränderungsbedarf der geltenden Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Anpassungen in Gesellschaft und Politik hier und international zu thematisieren, gehört zur Eigenheit der internationalen Programme. Advocacy, Lobbying und Campaigning werden bei der Ausgestaltung der internationalen Programme von Beginn weg einbezogen.

Die Internationalen Programme sollen bestehende und neue Ansätze, Vorgehensweisen und Instrumente erproben. Sie müssen geeignet sein, die Herausforderungen der Transformationsarbeit zu bewältigen. Internationale Programme schliessen Partnerorganisationen vorzugsweise aus Ländern mit Länderprogrammen, politische globale und schweizerische Netzwerke mit *Fastenopfer* und idealerweise *Brot für alle* zusammen. Die internationalen Programme identifizieren gemeinsam zu bearbeitende Fälle, welche einen direkten Bezug zu den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Realitäten in den Programmländern einerseits und der Schweiz sowie weiteren OECD-Staaten andererseits aufweisen. Sie analysieren die Problemlagen, identifizieren die Potenziale politischer Veränderungen und erarbeiten konkrete Handlungsvorschläge. Internationale Programme zeichnen sich durch langfristig geplante Zielsetzungen aus. Eine Beurteilung der Erfahrungen und der Wirksamkeit dieser drei internationalen Programme vor Ende der Strategieperiode gibt Hinweise, ob dieser Ansatz ausgeweitet werden soll. In Landesprogrammen, welche auch in internationalen Programmen mitwirken, werden Schnittstellenfragen (u.a. bezüglich Budgetverantwortung und Gouvernanz) auf Prozessplanungsstufe gelöst.

- Das jährliche Finanzvolumen der Projektausschüttungen eines Internationalen Programms liegt bei mindestens 0,4 Millionen CHF.
- Das jährliche Finanzvolumen in Programmländern, welche mit Internationalen Programmen verbunden sind, wird um die entsprechenden Ausschüttungen im Land erhöht.

Entwicklungspolitik: *Fastenopfer* integriert seine entwicklungspolitische Tätigkeit systematischer in die Programmarbeit: *Fastenopfer* leistet „Advocacy“ primär aufgrund seiner internationalen Programme und seiner thematischen Kompetenz aus den Landesprogrammen. Nicht in internationalen Programmen gebündelte zentrale entwicklungspolitische Anliegen werden systematisch gewichtet und selektiv bearbeitet.

Strategisches Geschäftsfeld Sensibilisierung

Fastenopfer sensibilisiert die Öffentlichkeit mit seinen Kampagnen und Kommunikationsmassnahmen für die Entwicklungs- und Transformationsthematik. *Fastenopfer* vermittelt dem interessierten Publikum in und ausserhalb der Kirche, den individuellen Spender/innen sowie den institutionellen Spendern Geschichten und Erfahrungen aus seiner Programmarbeit. *Fastenopfer* erschliesst neue Informationskanäle, um einen nachhaltigeren Lebensstil zu propagieren, und neue Spender/innen-Kreise, um die Programmarbeit finanzieren zu können.

In Kooperationen mit Verbänden und Organisationen baut *Fastenopfer* sein Multiplikator/innennetz aus. Es informiert kirchliche Multiplikator/innen über Lebensrealitäten in den Programmländern, macht ihnen die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Mechanismen bewusst, die dort wirksam sind, und stellt zielgruppenspezifische Bildungs- und Sensibilisierungsmaterialien zur Verfügung. *Fastenopfer* ruft politische Entscheidungsträger (Volk, Parlament und Behörden) in der Schweiz und in den Partnerländern zum Handeln zugunsten der nachhaltigen Entwicklung auf und zeigt allen genannten Gruppen konkrete Handlungsmöglichkeiten.

Für diese Bildungs-, Kommunikations- und Sensibilisierungsaufgaben setzt *Fastenopfer* folgende Instrumente ein:

Kampagnen: Gemeinsam mit *Brot für alle* führt *Fastenopfer* die Ökumenische Kampagne (mit dem Schwerpunkt Fundraising und Sensibilisierung) durch. Die Kampagnenthemen entstehen vornehmlich im Rahmen der Transformationsarbeit in den Internationalen Programmen. Die Kampagnen machen *Fastenopfer* in der Öffentlichkeit sichtbar. *Fastenopfer* bereitet die Multiplikator/innen auf die Kampagnen vor, informiert und sensibilisiert sie über die Projektrealitäten in den Programmen. *Fastenopfer* setzt sich dafür ein, dass das Engagement der Kirchen für soziale Gerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung wichtig und lebendig bleibt.

Campaigning: Campaigning-Aktivitäten zielen auf einen Systemwandel und sind daher zentrale Instrumente der Transformationsarbeit. Sie orientieren sich systematisch an mittel- bis langfristigen Themen und Anliegen. Diese ergeben sich in der Regel aus den Schwerpunkten der Internationalen Programme bzw. entwicklungspolitischen Fragestellungen, die einen Bezug zur Schweiz und zu aktuellen Debatten haben. Internationale Programmarbeit, Transformationsarbeit und Campaigning kooperieren daher eng – Themen und Anliegen werden gemeinsam identifiziert, geplant und bearbeitet. Im Campaigning werden vielfältige Kommunikationsmethoden und -instrumente eingesetzt, um die Öffentlichkeit zu sensibilisieren, zu mobilisieren, Entscheidungsträger/innen gezielt zu beeinflussen und Lobbyziele zu erreichen. Für seine entwicklungspolitische Lobbyarbeit informiert *Fastenopfer* kirchliche Zielgruppen und nutzt die Strukturen weiterer kirchlicher Netzwerke. Campaigning-Aktivitäten werden bevorzugt mit Brot für alle und weiteren Akteuren aus Zivilgesellschaft und Kirche durchgeführt.

Öffentlichkeitsarbeit: In seiner Medienarbeit macht *Fastenopfer* Erfahrungen aus der Programmarbeit zugänglich. Dabei wird auf die Lebensrealitäten in den Programmländern fokussiert und Bezüge zur Schweiz aufgezeigt. Die Öffentlichkeits- bzw. Kommunikationsarbeit leistet einen Beitrag zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit, stützt den Bekanntheitsgrad von *Fastenopfer* und stärkt die Wahrnehmung seiner Themenkompetenz.

Fundraising: *Fastenopfer* stärkt sein Public Fundraising und baut sein institutionelles Fundraising aus, um die Finanzierung des Werks sicherzustellen. Das Zusammenspiel von Medienarbeit, Programmen und Fundraising wird weiter verbessert.

Stakeholderbindung/Multiplikatorenbindung: *Fastenopfer* will sein Netz von Multiplikator/innen erweitern und erneuern. Dies wird sowohl über eine intensivere Begleitung als auch über geeignete Kooperationen erreicht. Dazu sollen auch neue, zukunftsfähige Multiplikator/innen-Netze gehören, die noch definiert werden müssen.

Aufbauorganisation

Die drei strategischen Schwerpunkte *Entwicklung*, *Transformation* und *Sensibilisierung* werden in operativen Organisationseinheiten bearbeitet. *Fastenopfer* ist in drei Bereiche gegliedert, diese wiederum in Abteilungen (siehe auch Kapitel 8). Die Landesprogramme und internationalen Programme werden im Bereich *Internationale Zusammenarbeit (IZA)* geplant, durchgeführt und evaluiert, die Sensibilisierungsaufgaben im Bereich *Kommunikation*. Das Campaigning wird in enger Zusammenarbeit zwischen der Abteilung *Internationale Programme* des Bereichs IZA und dem Bereich *Kommunikation* durchgeführt. Alle Bereiche streben dabei Synergien und Katalysatoreffekte untereinander an, die Verantwortung dafür wie die Transformationsarbeit ist entsprechend transversal angelegt.

6. Mit wem arbeiten wir zusammen?

Generell arbeitet *Fastenopfer* mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen, unabhängig von ihrer kulturellen und religiösen Herkunft. Kooperationen mit staatlichen oder privatwirtschaftlichen Akteuren werden je nach Kontext angestrebt. Rund ein Drittel aller Vergabeprojekte in allen Geschäftsbereichen von *Fastenopfer* werden mit Partnerorganisationen durchgeführt, die einen Bezug zur Kirche haben.

In den Landesprogrammen kooperiert *Fastenopfer* mit lokal ansässigen Partnerorganisationen und erarbeitet die Programme mit diesen gemeinsam. Eine im entsprechenden Land ansässige Koordination und die verschiedenen Partnerorganisationen sind zusammen mit der Programmverantwortung in Luzern für die Umsetzung des entsprechenden Landesprogramms zuständig. Jedes Landesprogramm soll konkrete Verbesserungen für ausgewählte Zielgruppen bewirken. Diese werden als Gruppe und Gemeinschaften gestärkt.

In den Internationalen Programmen kooperiert *Fastenopfer* vornehmlich mit den jeweiligen Partnerorganisationen aus den Landesprogrammen sowie zivilgesellschaftlichen wie kirchlichen Organisationen und Netzwerken. Die Themensetzung und längerfristige Planung der Aktivitäten erfolgen partizipativ, d.h. gemeinsam mit den ausgewählten Partnerorganisationen. In einem Programmland arbeiten Partnerorganisationen der internationalen Programme mit den Partnerorganisationen der Landesprogramme eng zusammen. Intern werden die Programme durch eine programmverantwortliche Person geführt. Diese führt eine bedarfsgerecht zusammengesetzte Arbeitsgruppe, in der Campaigning, Fachpersonen, Landesprogrammverantwortliche sowie die beteiligten Koordinationen und Partnerorganisationen vertreten sein können.

In der Schweiz arbeitet *Fastenopfer* eng mit *Brot für alle* zusammen. Beide Organisationen führen gemeinsam Kampagnen und Campaigning durch und suchen aktiv die Zusammenarbeit in weiteren Feldern.

Netzwerke und Allianzen: *Fastenopfer* nutzt für die Arbeit in allen drei strategischen Geschäftsfeldern verschiedene Allianzen und Kooperationen mit anderen Organisationen. Die wichtigsten Allianzen sind Alliance Sud, die Arbeitsgemeinschaft der Schweizer Entwicklungsorganisationen, und CIDSE, der Verband katholischer Entwicklungsorganisationen in Europa und Nordamerika. Im Rahmen der neuen «Alliance for sustainable food systems and empowered communities» sucht FO die Finanzierung eines Programmbeitrags durch die DEZA, fördert das gemeinsame Lernen unter Organisationen in der Schweiz und nutzt das gemeinsame Sensibilisierungspotential.

7. Zu welchen strategischen Themen arbeiten wir?

Recht auf Nahrung: *Fastenopfer* setzt sich ein für die Verwirklichung des Rechts auf Nahrung, nämlich das Recht eines jeden Individuums, allein und in Gemeinschaft mit anderen jederzeit physisch und wirtschaftlich Zugang zu angemessener Nahrung oder Mitteln zu ihrer Beschaffung zu haben (sinngemäss aus dem internationalen Pakt für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, Art 11). *Fastenopfer* fördert eine sozial- und umweltverträgliche Landwirtschaft sowie die Nutzung von anderen Nahrungsquellen. Marginalisierte Familien und Gemeinschaften von Kleinbauern, Fischern, Viehhaltern, Jägern und Sammlern stehen im Zentrum seiner Aktivitäten. Der Zugang dieser Menschen zu Nahrung, die in der Natur verfügbar ist (Fischen, Jagen, Sammeln), wird in *Fastenopfer*-Programmen ebenso gefördert wie eine agrarökologische, klimaverträgliche (Mitigation und Adaptation) und diversifizierte landwirtschaftliche Produktion sowie der Zugang zu Nahrungsmitteln auf dem Markt (Kauf/Verkauf, Tausch, Leihe). Dabei reduzieren die *Fastenopfer*-Programme die Risiken, denen die Zielgruppen ausgesetzt sind (Verschuldung, Landnahme, Rohstoffabbau, Klimawandel, Naturkatastrophen). Sie tragen dazu bei, die Zielgruppen zu befähigen, ihren Zugang zu natürlichen Ressourcen zu sichern und deren nachhaltige Nutzung zu kontrollieren.

Die Transversalthemen *Gender* und Systemwandel werden im Sinne von Querschnittsaufgaben bearbeitet. Diese sollen im Sinne des Mainstreamings sämtliche Aktivitäten in der Schweiz und in den Programmen konstruktiv „durchkreuzen“.

Systemwandel: *Fastenopfer* setzt sich ein für eine solidarische und nachhaltige Entwicklung, welche Menschenrechte, Partizipation (leave no one behind), Geschlechter-, Umwelt- und Klimagerechtigkeit zum Durchbruch verhilft. Deshalb unterstützt *Fastenopfer* Aktivitäten, welche die Verantwortlichkeit seitens Wirtschaft, Politik, Kirche und Gesellschaft für einen Systemwandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung stärken. Gemeinsam mit seinen Partnerorganisationen erarbeitet *Fastenopfer* Alternativen die dem Gemeinwohl dienen und Alternativen zum vorherrschenden extraktiven, auf Ungleichheit, Überkonsum und unbegrenztes Wachstum ausgerichteten Entwicklungsmodell anbieten.

Gender: *Fastenopfer* setzt auf Gender-Empowerment, welches Frauen wie Männer dabei unterstützt, auf der sozio-ökonomischen wie politischen Ebene die eigenen Rechte einzufordern. Männer und Frauen werden individuell und kollektiv befähigt, sich selbst gegen ungerechte Strukturen zur Wehr zu setzen und sich aktiv am politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben zu beteiligen. *Fastenopfer* konzentriert sich auf eine langfristige Überwindung von Geschlechter-Ungerechtigkeiten und auf eine nachhaltige Veränderung von Machtbeziehungen zwischen den Geschlechtern.

8. Ressourcen und Ziele: Womit arbeiten wir?

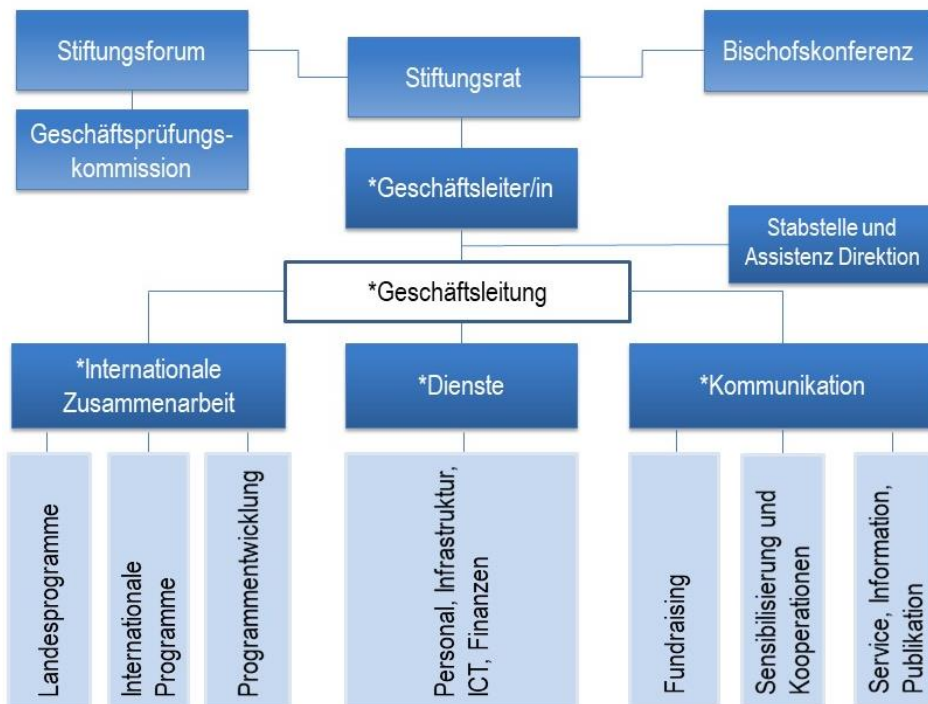
Grundsatz: *Fastenopfer* will seinen Umsatz, seine Struktur und seinen Personalstand bis 2024 mindestens halten und in einigen Bereichen wie dem Institutionellem Fundraising die Einnahmen ausbauen (Basisjahr 2019). *Fastenopfer* will die Programm-, Fundraising- und Sensibilisierungsarbeit näher aneinanderbinden. Der Transformationsgedanke soll sowohl in allen Geschäftsfeldern wie auch in allen Organisationseinheiten verfolgt und gestärkt werden.

8.1 Organisation

Die Aufbauorganisation von *Fastenopfer* besteht aus der Direktion, einer Geschäftsleitung und drei operativen Bereichen. Die Bereiche sind nach Aufgabenbereichen in unterschiedliche Abteilungen gegliedert. Darüber hinaus nutzt Fastenopfer weitere Arbeitsformen – insbesondere zugunsten transversaler Herausforderungen und Agilität. Den Transformationsanspruch nach aussen wollen wir in unseren Zusammenarbeitsformen und Arbeitsweisen nach innen verwirklichen wie auch unseren eigenen ökologischen Fussabdruck reduzieren.

Organigramm Fastenopfer

Gültig per 1.6.2019



8.2 Ressourcenallokation (Modelljahr 2021)

Fastenopfer geht von einem stabilen Gesamtaufwand von etwa CHF 22 Mio. aus.

Weiter plant *Fastenopfer* ein ausgeglichenes Budget. Die Gesamterträge sollen ebenfalls CHF 22 Mio. erreichen. Diese setzen sich zusammen aus 15 Mio. Spenden und Beiträgen, 6 Mio. DEZA-Finanzierungen sowie weiteren Erträgen und Finanzerträgen.

Der Zielwert für die Personalressourcen beträgt 3900%.

Aufwandaufteilung „Süd“ gegenüber „Nord“ knapp 2/3 zu 1/3.

9. Schlussbemerkung

Die Anpassung der Strategie wurde im Rahmen des MTR vom Stiftungsrat am 27.11.2019 genehmigt und basiert auf der Strategie-Version vom 4.10.2016.