



**KEK  
CDC**

ANALYSE  
BERATUNG  
EVALUATION

---

# Fastenaktion

## Institutionelle Evaluation der Strategie 2017-2024

12. Februar 2024

---

Eingereicht an:

**Fastenaktion**  
Alpenquai 4  
6002 Luzern

Autor:innen:

Dieter Zürcher  
[zuercher@kek.ch](mailto:zuercher@kek.ch)

Magali Bernard  
[magali.bernard@kek.ch](mailto:magali.bernard@kek.ch)

Sophie Staheyeff  
[staheyeff@kek.ch](mailto:staheyeff@kek.ch)

# 1 Auftrag und Methodik

---

Im Hinblick auf eine neue Strategie 2025-2030 vergab Fastenaktion den Auftrag für eine institutionelle Evaluation an KEK – CDC Consultants. Zeitgleich wurden die 12 Landesprogramme und die drei Internationalen Programme evaluiert. Auftrag der Evaluation war, Kohärenz, Wirkungen und Effizienz der Organisation zu analysieren mit einem besonderen Blick auf die Stärken und Schwächen des Geschäftsmodells, das Profil von Fastenaktion sowie der Zusammenarbeit intern und in Allianzen/Kooperationen.

Die Evaluation verwendete einen Mix an qualitativen und quantitativen Methoden. Grundlage waren vielfältige interne Dokumente, Analysen und Teilevaluationen. Im Rahmen der institutionellen Evaluation wurden 9 Fokusgruppen (mit 38 Teilnehmenden), eine Online-Befragung, 34 Interviews sowie 8 Kurzinterviews mit Spender:innen durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Synthese der Landesprogramm-Evaluationen erstellt und die Wirkungsketten auf diversen Ebenen analysiert. Quantitative Analysen wurden bei den Finanzdaten durchgeführt. Selektiv wurden Vergleiche mit SWISSAID, einer in der Grösse und im thematischen Ansatz vergleichbaren NGO, angestellt.

## 2 Resultate

---

**Relevanz und Kohärenz:** Die Strategie 2017-2024 war zu ambitioniert im Vergleich zu den vorhandenen Ressourcen. Diverse Anpassungen, wie beispielsweise das Aufgeben zweier Landes- und eines Internationalen Programms haben eine gewisse Fokussierung gebracht. Die drei Geschäftsfelder «Entwicklung», «Transformation» und «Sensibilisierung» sind als Gesamtpaket relevant und ergänzen sich. Sie entsprechen allerdings nicht der Organisationsstruktur (Bereiche und Abteilungen) und sind selbst innerhalb von Fastenaktion wenig bekannt. Die Begrifflichkeiten sind unklar, weil sich «Transformation» nicht auf ein Geschäftsfeld eingrenzen lässt.

Die 12 Landesprogramme sind klar auf das Kernthema «Recht auf Nahrung» fokussiert und lassen dennoch Spielräume, um auf kontextspezifische Anliegen eingehen zu können. Fastenaktion hat den Kontext intensiv beobachtet und analysiert. Möglichkeiten zu Innovationen wurden ergriffen (z.B. KlimaGespräche, Allianz Sufosec). Die drei Internationalen Programme «Food Justice», «Energy and Climate Justice» und «Mining and Human Rights» decken für die Schweiz und den globalen Süden wichtige Themen ab, erweitern aber die Themenpalette erheblich. Das Geschäftsfeld «Sensibilisierung» besteht im Hauptkern aus der ökumenischen Kampagne, die während der Fastenzeit in Zusammenhang Zusammenarbeit mit HEKS stattfindet, und wird durch eine Vielzahl weiterer Aktivitäten, Kampagnen, Events und Publikationen ergänzt. Es fehlt jedoch eine umfassende Übersicht und strategische Orientierung der vielfältigen Sensibilisierungsaktivitäten.

**Geschäftsmodell und Zielerreichung:** Trotz der diversen Krisen, speziell nach 2019, konnten die allermeisten Ziele erreicht oder sogar übertroffen werden. Die Landesprogramme haben ihre Zielsetzungen weitgehend erreicht. Die drei Internationalen Programme wurden während dieser Strategieperiode aufgebaut und haben speziell nach 2019 ein solides Momentum aufgebaut. Sie haben bisher moderate, aber nachhaltige Beiträge zur Verbesserung der Ernährungs- und Klimagerechtigkeit sowie den Menschenrechten gemacht. Die Erfolge beziehen sich auf die lokale wie die globale Ebene (z.B. Beiträge zu UN-Deklarationen). Allerdings sind diese politischen Prozesse komplex und deren Ergebnisse kurzfristig schwer messbar. Im Sensibilisierungsbereich haben die diversen Kampagnen und Aktivitäten sowohl wichtige Aufklärungsarbeit in den Kernthemen geleistet als auch die Präsenz von Fastenaktion in verschiedenen Medien gestärkt.

Die Transfers in den globalen Süden sind nicht gestiegen. Es fehlt auch eine aktualisierte Analyse der Landes- und Partnerwahl, um die Programmansätze besser zu verbinden und die Zusammenarbeit zwischen den Teams innerhalb von Fastenaktion zu stärken.

Aufgrund der Krise in der katholischen Kirche infolge des Mitglieder- und Personalschwundes und dem Umgang mit Missbrauchs- und Genderanliegen, bewegt sich Fastenaktion in einem komplexen Spannungsfeld. Am Hauptsitz von Fastenaktion wurde die wenig automatisierte und effiziente Verarbeitung von Daten (z.B. im Buchhaltungsbereich) kritisiert.

Finanziell ist die Strategieperiode 2017-2024 trotz COVID-19 von Stabilität geprägt. Die Einnahmen konnten seit 2016 um 5%, auf CHF 24 Mio. gesteigert werden. Gleichzeitig sanken die Ausgaben um 1%. Bei durchschnittlichen Einnahmen von CHF 22.1 Mio. und Ausgaben von CHF 22.5 Mio. verblieb ein akkumuliertes Betriebsdefizit von CHF 2.1 Mio. über die bisherige Strategieperiode.

**Interne Kooperation:** Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Die diversen Arbeits- und Projektgruppen sowie die Lerngruppen der Sufosec-Allianz haben Räume offeriert, um den vertikalen und horizontalen Informations- und Erfahrungsaustausch qualitativ zu fördern. Diese Partizipation benötigt jedoch erhebliche Zeitressourcen. Insgesamt besteht weiterhin Raum für weitere Optimierungen in der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und den Abteilungen.

**Allianzen und Kooperationen:** Fastenaktion arbeitet mit einer breiten Palette von Partnern in der Schweiz und global in Form von Allianzen, Koalitionen und Mitgliedschaften. Fastenaktion ist in relevanten Allianzen für die Advocacy-Arbeit beteiligt. Die vielfältigen Verbindungen zu CIDSE bringen auch für andere Zusammenarbeitspartner einen Mehrwert. Die langjährige Zusammenarbeit mit HEKS (vorher mit Brot für Alle) bleibt wichtig für eine Aufrechterhaltung eines ökumenischen Ansatzes. Die Parität dieser Zusammenarbeit ist nach der Fusion von Brot für Alle mit HEKS jedoch eine Herausforderung, da Fastenaktion deutlich kleiner ist. Die Sufosec-Allianz (etabliert 2020) braucht noch Zeit, um sich bei allen Mitarbeitenden und in den Ländern zu verankern. Die richtige Balance zwischen Aufwand und Nutzen muss beobachtet und analysiert werden. Eine Priorisierung und verbesserte Darstellung der Allianzen, Kooperationen und Mitgliedschaften wäre hilfreich.

**Image- und Aussenwahrnehmung:** Fastenaktion ist in der Schweiz einer breiten Öffentlichkeit bekannt, vor allem durch die ökumenische Kampagne. Dennoch ist die

Bekanntheit seit 2022 rückläufig und hat nicht die angestrebte Wirkmächtigkeit beim (Spender:innen)-Publikum. Die verschiedenen Allianzpartner und die DEZA haben ein positives Image von Fastenaktion, einerseits wegen der soliden Verankerung mit Partnerorganisationen im globalen Süden, andererseits wegen der Fachkompetenz und Motivation der Mitarbeitenden und ihren hohen ethischen Standards. Fastenaktion wird von nicht-kirchlichen Partnern als progressive kirchliche Organisation wahrgenommen. Kirchliche Kreise nehmen Fastenaktion als kompetente, vertrauenswürdige, innovative und kämpferische Organisation wahr. Die meisten kirchlichen Partner finden, dass Fastenaktion politisch mutig auftreten soll. Der Namens- und Logowechsel wurde von ihnen grossmehrheitlich positiv bewertet. Mitarbeitende von Fastenaktion sind jedoch eher skeptisch, ob Fastenaktion mit einem klaren Profil wahrgenommen wird.

### 3 Empfehlungen aus dem Bericht

---

#### **Geschäftsmodell**

1. Fastenaktion sollte sich weiterhin, und trotz kircheninternen Widerständen, als moderne, politisch engagierte, progressive und wertorientierte Organisation der katholischen Kirche positionieren;
2. Die Inhalte der Geschäftsfelder sollen behalten, aber umbenannt sowie besser aufeinander abgestimmt werden;
3. Für die neue Strategie sollte die «Theory of Change» überarbeitet und die Schlüsselbegriffe und Themen definiert werden;
4. Es sollte geprüft werden, ob die drei Internationalen Programme in ein Programm «globale Advocacy-Arbeit» überführt werden soll;
5. Klärungen beim Prozessmanagement können die interne Zusammenarbeit optimieren.

#### **Auswahl der Länder und Kooperationspartner**

6. Kriterien für die Länderauswahl bei den Landes- und Internationalen Programmen sollten überprüft und das Portfolio angepasst werden;
7. Die diversen Partnerschaften und Allianzen sollten anhand strikterer Kosten-Nutzen Betrachtungen intensiviert oder extensiviert werden;
8. Fastenaktion sollte seine Profilierung in der Öffentlichkeit sowie der Politik mit dem neu konzipierten Stiftungsforum stärken;
9. Fastenaktion sollte die Zusammenarbeit mit Schweizer NGOs weiter stärken.

#### **Kommunikation und Fund Raising**

10. Die Medien, Kommunikations- und Fund Raising Aktivitäten sollten integrierter gedacht werden;
11. Es sollten mehr digitale und hybride Produkte und Angebote zur Verfügung stehen, auch im Rahmen der ökumenischen Kampagne.
12. Der Auftritt auf der Webseite sollte optimiert werden;
13. Nothilfe sollte keine Hauptaktivität von Fastenaktion werden: Eher situationsbezogenes Fund Raising im Krisenfall.