

Ein Lernzentrum im Lande Dschingis Khans

Eine neue Fortbildung im Sozialunternehmertum an der Universität Basel greift zu ungewöhnlichen Methoden, um den Lernerfolg sicherzustellen: Gemeinsam mit örtlichen Partnern entwickelten die Teilnehmer des ersten Jahrgangs den Geschäftsplan für ein Sozialunternehmen in der Mongolei und setzten diesen im Land um. *Von Markus Spillmann*

Der Erfolg eines Start-ups hängt zu 10% von der Idee ab und zu 90% ist es harte Arbeit. Dieser Grundsatz gilt auch für Sozialunternehmen jeder Art, ob nun kleinere gemeinnützige GmbHs oder weitverzweigte Non-Profit-Organisationen. Viele innovative Ideen scheitern nicht, weil sie schlecht sind, sondern weil es an der Umsetzung hapert. Wie aber soll man darauf vorbereitet sein? Schliesslich gründet man nicht täglich ein Sozialunternehmen oder eine NPO.

In den vergangenen Jahren sind deshalb in der Schweiz, Deutschland und Österreich viele Initiativen gestartet worden, die unerfahrenen Unternehmern helfen wollen, ihre Idee in die Tat umzusetzen. Hilfreiche Methoden und Instrumente wie Design Thinking, Business Model Canvas und Pitching werden dabei vermittelt und geübt. Die eigentliche Umsetzung erfolgt dann aber erst nach der Ausbildung. Doch nur ganz wenigen Teilnehmenden gelingt es, die Hürde vom Business Plan bis zur Umsetzung zu nehmen.

Ein neu entwickelter Lehrgang am Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel ist daher einen anderen Weg gegangen. Ziel des CAS Global Social Entrepreneurship ist es, den Teilnehmern echte unternehmerische Verantwortung zu übertragen. Entsprechend sollen sie neben theoretischen Lerninhalten die Gründung eines real existierenden sozialen Start-ups von der Entwicklung über die Umsetzung bis zur Wirkungsmessung komplett durchexerzieren und dabei von erfahrenen Coaches beraten werden. Begleitet wird dieses „Business Impact Project“ von wissenschaftlich fundierten Inputs, die einen späteren Transfer auf andere Projekte und Organisationen erlauben. Diese Fortbildung, die in Zusammenarbeit mit dem



Das monumentale Reiterstandbild von Dschingis Khan ist das derzeit grösste der Welt und steht 50 Kilometer ausserhalb von Ulaanbaatar.

Sozialunternehmen BOOKBRIDGE angeboten wird, ist weltweit einzigartig.

Herzstück des Lehrgangs war eine achttägige Reise in die Mongolei. Vier Monate zuvor hatten die Teilnehmer aus Europa mit ihren Tandempartnern in der Mongolei in Videokonferenzen zusammengearbeitet. Ziel war die Gründung eines Lernzentrums mit Englisch- und IT-Kursen sowie einer Bibliothek mit 5'000 Büchern. Dies soll die Berufs- und Lebenschancen für die 10'000-Seelengemeinde Chinggis Town im Osten des Landes nachhaltig steigern.

Hauptstadt ohne städtebauliche Strategie

So flog ich Anfang September dieses Jahres über Peking nach Ulaanbaatar, der Hauptstadt der Mongolei. Rund 1,3 Millionen Menschen, also gut die Hälfte der

Bevölkerung, leben in dieser verrückten Hauptstadt eines Landes, das rund viermal so gross wie Deutschland ist.

In Ulaanbaatar herrscht ein geordnetes Chaos. Das Verkehrsaufkommen überlastet die Strassen in hohem Masse. Hochhäuser und moderne Wohnkomplexe entstehen im Wildwuchs. Wenn man vom Flughafen in diesen Talkessel hineinfährt, kann man die Ausmasse nur erahnen. Vorbei an riesigen Kohlekraftwerken mit ihren bedrohlichen Kaminen. In der Stadt selbst gibt es vier dieser Kraftwerke, wobei nur drei davon funktionstüchtig sind. In den nächsten fünf Jahren soll ein neues grosses Kohlekraftwerk dazukommen. Die anstehende Smogglocke lässt einen für den Winter nichts Gutes erahnen.

Mit unseren lokalen Partnern erkundeten wir die Hauptstadt, in der man keine wirkliche städtebauliche Strategie erkennen kann. Dank einem angeregten

Handel mit China und Russland ist die Stadt seit Anfang des 19. Jahrhunderts stark angewachsen, was bis heute anhält. Der Bauboom scheint ungebrochen, aber in keinster Weise koordiniert.

Die Stadt lebt zwischen Moderne und Tradition. Von modernen Villen, Hummern, Autos und Gucci-Taschen auf der einen bis hin zum immer noch traditionell gekleideten Nomaden mit seinem Pferd auf der anderen Seite.

Am nächsten Tag fuhren wir weiter Richtung Chinggis Town. Auf dem Weg erlebten wir den ganz normalen Wahnsinn. Von Jagdadlern und Eulen, die für touristische Zwecke ein Dasein auf einem Holzpflöck fristen, bis hin zu einer 40 Meter hohen Statue aus 220 Tonnen Stahl des überall verehrten Dschingis Khan, gab es unterwegs nicht viel zu sehen – ausser reichlich freiem Raum. Die Vegetation war steppenartig mit wenigen vereinzelt Waldabschnitten. Die Stimmung in der Gruppe war aufgeräumt und wir diskutierten die verschiedenen Aspekte eines sozialen Unternehmens und dessen gewünschte Wirkung in der Mongolei und für die Betroffenen.

Am Eingangstor der Stadt wurden wir von unserer lokalen Unternehmerin Ankhiluun Davaa erwartet. Sie war



Bei der Eröffnungsfeier übten die Schüler die englischen Zahlen mit einem Ballspiel.

FOTO: © EMLIE BARALON

traditionell gekleidet, trug dazu High Heels und empfing uns mit einem blauen Schal, der Willkommensfarbe, sowie mit einem goldenen Becher mit frischer Stutenmilch.

Lernzentrum liegt im ersten Stock einer lokalen Bank

Virtuell kennen gelernt hatten wir uns alle bereits beim ersten Modul im April dieses Jahres. Nach einer Einführung die Welt des Sozialunternehmertums und des Business Plannings gab es eine Videokonferenz mit den Teilnehmenden aus der ländlichen Gemeinde im Globalen Süden. Gemeinsam entwickelten wir Vision und Mission für das Lernzentrum.

Das Team aus Asien um Ankhiluun übernahm die Verantwortung für die Infrastruktur des Lernzentrums. Wir Kandidaten aus Europa wollten uns um Stakeholder Management, Verträge mit Partnern sowie die Governance-Struktur des Lernzentrums kümmern.

In acht Wochen virtueller Teamarbeit analysierten wir daraufhin die Bedürfnisse und Ressourcen der Zielgruppe. Aufgabe war zunächst, ein Bildungsangebot zu entwickeln. Die Kurse sollten ausschliesslich durch lokale Lehrer unterrichtet werden. Damit stiegen das Selbstbewusstsein der ganzen Gemeinde und das Vertrauen, ihr Leben selbst in die Hand nehmen zu können. Dass Menschen aus Industrienationen ihre Bedürfnisse wirklich ernst nahmen, war in dieser Region ein Novum.

Nachdem wir unsere Jurten bezogen hatten, machten wir einen ersten Besuch in „unserem“ Lernzentrum. Wir fanden alles so vor, wie wir es in unserem Businessplan und der detaillierten Projektplanung vorgesehen hatten. Die Räumlichkeiten befanden sich im ersten Stock der lokalen Bank. Um nach oben zu kommen, muss man zunächst durch die Schalterhalle. Aus schweizerischer Sicht ein eher unkonventioneller Eingang für ein Lernzentrum, das insbesondere Jugendliche ansprechen soll. Nun ging es an die Detailplanung bis zur Eröffnung, die in drei Tagen stattfinden sollte.

Bereits beim zweiten Modul Anfang Juni hatte das Team den Businessplan für das Lernzentrum auf Basis einer Marktrecherche entwickelt. Zum Einsatz kamen hier moderne Tools zum Video Conferencing als auch Strategyzer.com als Online-Variante des Geschäftsplanungstools Business Model Canvas. Die Teilnehmenden aus dem Globalen

— Anzeige —



FOTO: © MARKUS SPILLMANN

Das erste Aufeinandertreffen zwischen dem Team des Lehrgangs mit der lokalen Unternehmerin Ankhiluun.

STIFTOGRAMM
der Newsletter von die-stiftung.de

der Newsletter für NPO & Co
jeden ersten Dienstag im Monat

Jetzt anmelden:
www.die-stiftung.de



FOTO: © EMILIE BARALLON

Die Dekoration für die Eröffnungsfeier benötigt viele helfende Hände.

➔ Süden und Norden einigten sich auf das, was in den Geschäftsplan kommt und was nicht. Die Augenhöhe war entscheidend für den Erfolg. „Zuhören ist in diesem Prozess eine wichtige und oft unterschätzte Eigenschaft“, fasste es mein Kommilitone Curdin Duschletta, Geschäftsführer der UBS Stiftung Schweiz, zusammen.

Freudentränen bei der Zusage des Investors

Anfang Juli traf sich das Team erneut in Basel. Der Businessplan musste nun vor

Der Lehrgang

Der erste Jahrgang des Certificate of Advanced Studies (CAS) in Global Social Entrepreneurship startete am 20. April dieses Jahres mit acht Teilnehmern aus der Schweiz, einer Teilnehmerin aus Bosnien sowie sechs Teilnehmern aus der Mongolei. Die berufsbegleitende Fortbildung erstreckte sich über neun Monate, 18 Präsenztage und fünf zumeist mehrtägige Unterrichtseinheiten. Der zweite Jahrgang beginnt am 4. April 2016 und hat eine vergleichbare Zielsetzung. Diesmal soll ein Sozialunternehmen in Kambodscha aufgebaut werden. Die Studiengebühren betragen 8'900 CHF, beziehungsweise 8'100 EUR. Hinzu kommen die Kosten für Reise und Unterkunft. Die gesamte Veranstaltung findet in englischer Sprache statt.

www.ceps.unibas.ch/weiterbildung/cas-global-social-entrepreneurship

einem externen Investor verteidigt werden. Es ging um nicht weniger als 20'000 CHF, die als zinsloses Darlehen in das Lernzentrum fliessen sollten. Das Team aus dem Globalen Süden war per Video dazu geschaltet und beantwortete Fragen. „Realer geht es nicht mehr. Viele sind in Freudentränen ausgebrochen, als wir das Ja zur Investition bekommen haben“, sagte Teilnehmer Albert Konrad, Partner der Vermögensverwaltung Kehrli & Zehnder, im Anschluss.

Wir vereinbarten daraufhin für den September Termine mit dem Vizegouverneur, dem Erziehungsminister sowie der Delegierten für die Jugend von Chinggis Town. Wir suchten eine Kooperation mit den lokalen Behörden, ohne deren Unterstützung es in diesen Ländern nur schlecht geht.

Die Vorbereitungsarbeiten liefen gleich nach der Ankunft auf Hochtouren. Die lokalen Schulen mussten besucht und die Jugendlichen für die neue Idee eines Lernzentrums begeistert werden. Auch war es Ankhiluun und uns wichtig, eine möglichst grosse Schar an Menschen bei der Eröffnungszeremonie dabei zu haben.

Wir planten generalstabsmässig, Arbeiten und Verantwortlichkeiten wurden verteilt und wir trafen uns täglich zu Abstimmungsrapporten. Dabei konnten wir auf die Erfahrungen der vergangenen Monate zurückgreifen, in denen wir uns intensiv mit dem Businessplan und der ganzen Implementierungsphase auseinandergesetzt hatten. Die wöchentlichen Skype-Meetings kamen uns nun zugute und wir kannten die verschiedenen Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer und so-

mit auch deren bestes Einsatzspektrum für den finalen Schliff bis zur Eröffnung.

Die punktgenaue Erstellung eines Ablaufplans für die Eröffnungsfeierlichkeit stellte sich dabei als Knackpunkt heraus. Alles war so in etwa und ungefähr geplant. Nun lag es nach der Ankunft an uns, sämtliche Punkte zu erfassen, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe.

Nun, der 9. September brach an und somit auch der grosse Tag der offiziellen Eröffnung. Der Parkplatz vor dem Haus wurde abgesperrt, Ballons aufgeblasen, Getränke herangeschleppt, Tische aufgestellt, die Technik installiert, Spiele für die Kinder vorbereitet sowie Anmeldeformulare für das Lernzentrum ausgedruckt und ausgelegt. Beim Zeitabgleich wurde die wunderbare Aussage unserer lokalen Partnerin zum Running Gag: Die Reden sollten zusammen nicht eine halbe Stunde dauern, sondern nur 30 Minuten.

Pünktlich um 10 Uhr hatten wir rund 150 interessierte Gäste, die gespannt auf den Beginn der Feierlichkeiten warteten. Sämtliche Lokalpolitiker, die als Redner aufgeboden und angekündigt waren, erschienen auch – gemäss Ankhiluun keine Selbstverständlichkeit. Somit konnte der Reigen der Reden und gegenseitigen Ehrerbietung beginnen.

Das Interesse, die Jugend in ihren Englisch- und IT-Kenntnissen zu fördern, schien auf offene Ohren zu stossen. Wir hatten nun wirklich das Gefühl, dass wir ein Sozialunternehmen mit aufgebaut hatten, das einem echten gesellschaftlichen Bedürfnis entsprach. Was für eine schöne Erkenntnis im Osten der Mongolei.

Anfang November treffen sich die Teilnehmer ein letztes Mal an der Universität Basel. Hier geht es um den Transfer der Lernerfahrungen aus dem Programm in den Alltag sowie die Wirkungsmessung des Lernzentrums. Doch schon jetzt ist sich die Gruppe einig, dass wir um eine einmalige Erfahrung reicher sind. ■■■■



Markus Spillmann ist Mitarbeiter von Handicap International in Zürich. Der Jurist gehörte zum ersten Jahrgang des CAS Global Social Entrepreneurship an der Universität Basel.