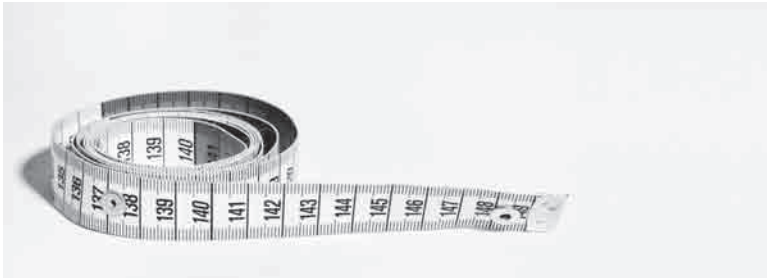


Helpen nach Zahlen

JAMIE COOPER-HOHN will das Leben von Kindern in Entwicklungsländern verbessern – messbar. Dazu arbeitet sie mit Daten, Korrelationen und Charts, wie eine Finanzanalystin.



Jamie Cooper-Hohn ist entschlossen, sich nicht in unnötigen Details zu verheddern. Auf dem Weg durchs Großraumbüro schnappt sie ein paar Gesprächsfetzen auf. Es geht um Farbe, darum, was wohl der rechte Wohlfühlanstrich für ein Krankenzimmer sei. Das genügt. Die schlanke, blonde Frau weiß, dass dieses Projekt ihrer Stiftung auf dem falschen Weg ist. „Die Farbe von Wänden oder die Dekoration eines Klassenzimmers, mit so etwas können wir uns nun wirklich nicht aufhalten“, sagt sie mit resolutem Lächeln.

Jamie Cooper-Hohn trimmt ihr Team auf diejenigen Faktoren, die sie für „erfolgskritisch“ hält. Ihr Ziel ist hoch gesteckt. Sie will das Leben von Hunderttausenden von Kindern in Entwicklungsländern „spürbar und nachhaltig“ verbessern. Ihr Werkzeug ist die Children’s Investment Fund Foundation, kurz CIFF genannt, eine der größten Stiftungen Großbritanniens. Einziger Geldgeber ist der Hedgefonds TCI, den ihr Mann, Chris Cooper-Hohn, gründete und bis heute führt.

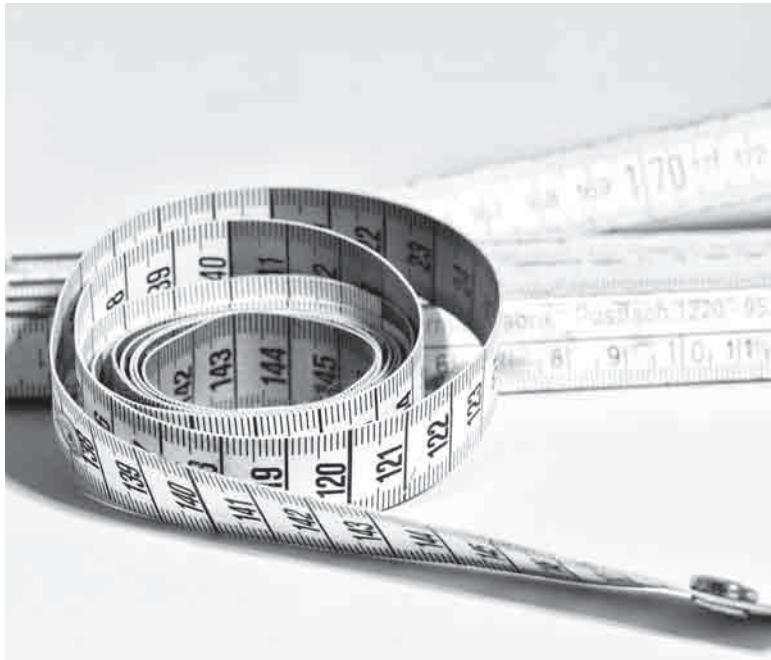
Er brachte einst Deutsche-Börse-Chef Werner Seifert zu Fall. Chris Cooper-Hohn verhandelt hart, verdient prächtig – und überweist an den guten Zweck. Im Jahr 2008 machte TCI die größte Einzelspende in der Geschichte des Landes und steckte umgerechnet mehr als eine halbe Milliarde Euro (466 Millionen Pfund) in die neu gegründete Stiftung. Jedes Jahr kommen mehrstellige Millionen-Beträge dazu. Ein fester Anteil der Einnahmen aus den Geschäften des Fonds geht an CIFF.

Wer solche Summen einsetzen kann, muss die große Linie sehen. Und die macht Jamie Cooper-Hohn an Zahlen fest. Wie ihr Mann mit seinem Investmentfonds, so setzt auch sie sich, ihrem Team und jedem Projekt messbare Ziele. Sie arbeitet zum Beispiel daran, den Anteil der Kinder mit Wurmbefall in ganzen Landstrichen in Afrika auf unter fünf Prozent zu drücken. Dann, das haben Studien gezeigt, sinkt die Ansteckungsgefahr signifikant und Tausende von Kindern sind gesund genug, um in der Schule den Stoff verfolgen zu können.

Die Mission von CIFF ist es, einen messbaren Unterschied im Leben von Kindern in Entwicklungsländern zu machen. Dazu erheben die Mitarbeiter der Stiftung zunächst möglichst detaillierte Grunddaten, zum Beispiel über die Höhe der Kinder- und Säuglingssterblichkeit in einzelnen Regionen der Subsahara und Indiens. Sie listen mögliche Ursachen auf, hinterlegen diese wiederum mit Zahlen, malen Schaubilder, suchen Korrelationen und schließlich Ansatzpunkte für konkrete Hilfe.

Ist sie von einem Weg überzeugt, geht Cooper-Hohn mit weicher Härte vor. Die Amerikanerin, die in Harvard Politik studierte, hat eine bestimmende Freundlichkeit, an der so schnell niemand vorbeikommt. Sie bittet ihre Mitarbeiter mit weicher Stimme und großem Lächeln, doch bitte dieses und jenes zu bedenken. Und jedem ist klar, was gemacht werden muss. „Ich schaffe die Struktur, um komplexe Probleme zu lösen“, sagt Jamie Cooper-Hohn von sich. In die kommerziellen Unternehmensberatungen hat sie als Studentin kurz hineingeschnuppert, aber es fehlte ihr der große Sinn dahinter. Schon früh war Jamie, der Bürgertochter aus Chicago, klar, dass sie in den Non-Profit-Sektor wollte. „Ich bin einfach so erzogen worden, dass ich für eine Schwangere im Bus aufstehe“, sagt sie. „Ehrenamtliche Arbeit hat bei uns in den USA Tradition und ich habe schon als Kind überall mitgemacht.“

Ihr Mann Chris hatte eine andere Sicht auf die Welt. Er ist Sohn eines Mechanikers aus Jamaika, der in den 60er-Jahren nach England einwanderte. „Als Emigrant wusste er, wie es sich anfühlt, ein Außenseiter zu sein“, sagt seine Frau. Was echte Armut ist, erlebte er in einem fünfmonatigen Praktikum auf den Philippinen. „Besonders hart hat ihn die Not der Kinder getroffen“, erzählt Jamie. Schon damals muss Chris Cooper-Hohn den Beschluss gefasst haben, irgendwann einmal in großem Stil zu helfen. Zunächst allerdings ging der begabte junge Mann nach Harvard. Dort traf er seine zukünftige Frau. Er war begeistert von ihrem Engagement – und entschloss sich dennoch zunächst für den Finanzsektor, stieg ein in die Welt der Investmentfonds. „Er hat eine Gabe für Zahlen und dafür, Muster zu erkennen.“



Zahlen und ihre genaue Analyse wurden nach Ansicht von Jamie Cooper-Hohn in der Philanthropie bisher viel zu wenig beachtet. „Unser gesamter Sektor ist über Jahrzehnte weit hinter seinen Möglichkeiten zurückgeblieben“, findet sie. Anstatt effizient an klaren Zielvorgaben zu arbeiten, sei es viel zu viel um Konsens und „das gute Gefühl“ gegangen. „Wandel braucht Zeit, heißt es immer. Das ist die Entschuldigung für jeden Misserfolg.“

Cooper-Hohn braucht konkrete Erfolge. So wie bei den Verhandlungen mit der Pharma-Industrie über Medikamente für HIV-infizierte Kinder. Gemeinsam mit der Initiative des ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton gelang es, die Kosten für eine Jahresdosis von 1.500 auf unter 50 Euro zu senken. Zusammen mit der Stiftung von Microsoft-Gründer und Milliardär Bill Gates und seiner Ehefrau Melinda arbeitet CIFF gerade daran, Grundnahrungsmitteln wie Mehl und Reis in Entwicklungsländern bei der Produktion lebenswichtige Vitamine und Mineralstoffe zuzusetzen. „Das brächte für überschaubare Kosten bahnbrechende Ergebnisse.“

Für die Strategie ihrer Stiftung hat Jamie Cooper-Hohn viel von der Arbeit ihres Mannes gelernt. Auch im Private Equity Geschäft geht es darum, Erfolge zu messen und zu kontrollieren. Auch in der Philanthropie kann ohne vernünftiges Zahlenmaterial viel schiefgehen. In Uganda beispielsweise hatte CIFF ein Projekt für aidskranke Kinder gestartet. Erst nach einigen Monaten wurde klar, dass die Basisdaten falsch waren und der Anteil der Infizierten die zuvor als kritisch definierte Grenze von neun Prozent gar nicht überstieg. CIFF zog sich aus dem Projekt zurück.

Ein klassischer Fehler sei es auch, sich zu sehr mit Details aufzuhalten, sagt Cooper-Hohn. Auch im Alltag muss die Mutter von vier Kindern Prioritäten setzen. Ihre Tage sind klar strukturiert. Morgens macht sie für die Kinder Frühstück. Meist setzt sie sie persönlich an der Schule ab und fährt per U-Bahn ins Büro im feinen Londoner Stadtteil Mayfair. Dort arbeitet sie strikt organisiert und versucht, wenn keine wichtigen Termine dazwischenkommen, zum Abendessen zurück zu sein. Nach der Gute-Nacht-Geschichte setzt sie sich oft wieder an den Computer.

Die Cooper-Hohns schwelgen nicht im Luxus, auch wenn sie es könnten. Die sechsköpfige Familie lebt in einem gepflegten Backstein-Reihenhaus (Townhouse) im Nordwesten Londons. „Es ist nicht gigantisch groß, aber wir

Helping by Numbers

JAMIE COOPER-HOHN wants to improve the lives of children in developing countries – measurably. So she works with data, correlations and charts, just like a financial analyst.

haben genug Platz“, sagt Jamie Cooper-Hohn. Regelmäßig lädt sie Besucher aus afrikanischen Partnerorganisationen zum Abendessen. „Die Kinder bekommen mit, was wir tun, und wachsen mit unseren Werten auf.“ Die Familie hat keinen Privatjet und keine Motorjacht, „das wäre völlig unnötig“, sagt Cooper-Hohn.

Ihre Stiftung hat inzwischen mehr als 30 Mitarbeiter. Was deren Bezahlung angeht, ist Jamie Cooper-Hohn ihren Prinzipien treu geblieben: Sie hat zunächst valide Grunddaten gesammelt. Sie beauftragte die Unternehmensberatung Accenture mit einer Vergleichsstudie. Was macht die Konkurrenz? Was zum Beispiel zahlen Bill und Melinda Gates, was andere Stiftungen wie der Wellcome Trust, Dell oder Hewlett? Für jede zu besetzende Position wurde ein „Gehaltskorridor“ erstellt. Mit Erfolg, findet Cooper-Hohn. „Wir haben genau die Leute gefunden, die wir suchen.“ Noch allerdings sind einige Positionen zu besetzen.

Zu tun gibt es genug. In Indien zum Beispiel will Cooper-Hohn die Bildung für Vor- und Grundschulkindern revolutionieren. Eine nationale Bildungsstudie brachte ans Licht, dass dort zwar fast alle Kinder zur Schule gehen, über die Hälfte aber nach der fünften Klasse immer noch nicht richtig lesen und rechnen kann. Gemeinsam mit einer Hilfsorganisation aus den USA finanzierte CIFF Lehrerfortbildungen und neues Lehrmaterial im Bundesstaat Tamil Nadu. Mit Erfolg, wie es scheint: Schon nach einigen Monaten sank der Anteil der Fünftklässler mit Leseschwäche an einigen Testschulen auf dem Land von 50 auf 30 Prozent. „Wir haben den Beweis erbracht, dass wir mit unserer Art der Bildung die besseren Leistungen erzielen“, sagt die Stiftungs-Chefin – und das ist für sie auch ein persönlicher Triumph.

Jamie Cooper-Hohn has decided not to get bogged down in unnecessary details. On her way through the open-plan office she picks up a few snatches of a conversation. It's about colour – what colour would give a patient's room the most comfortable atmosphere, to be precise. That's enough. The slim, blonde woman knows that among her foundation's projects this one might be heading in the wrong direction. “The colour of walls or the decor in classrooms simply isn't something we should be focussing on,” she says with a resolute smile.

Jamie Cooper-Hohn wants her team to focus on those issues, which are critical to the success of their projects. Ultimately she wants to improve the lives of hundreds of thousands of children in the developing world “visibly and sustainably”. She has built the Children's Investment Fund Foundation, CIFF for short, into one of the largest foundations in Britain. The sole donor is the hedge fund TCI, which was founded and is managed by her husband, Chris Cooper-Hohn. He brought about the downfall of then CEO of Deutsche Börse AG (German stock exchange), Werner Seifert. He is intensely analytical and negotiates hard which has made TCI highly successful. Almost all of its earnings are passed directly on to CIFF to fund its good work. In 2008 TCI made the largest single donation in the UK's history and put more than half a billion Euro (£ 466 million) into CIFF. Further multi-million pound sums have and should follow each year as a fixed proportion of the income from the fund's operations is passed on to CIFF.

When you're dealing with sums like this you have to see the big picture. And Jamie Cooper-Hohn pins it down with figures. Just as her husband does with his investment fund, so she too sets herself, her team and each project measurable goals. For example, she is working in many African countries, including Mozambique and Tanzania, on reducing the proportion of children infected with hookworms to below five percent. Then, studies show, the risk of infection drops significantly, and thousands of children will finally have the strength to learn something at school. Substantial funding for a number of new programmes in Africa should be forthcoming in the next year.

CIFF's mission is to make a measurable difference in the lives of children in developing countries. With this in mind, they are first gathering the most detailed data possible on, for example, the rate of child and infant mortality in individual regions of sub-Saharan Africa and India. They list possible causes, combine them with figures, draw up charts, look for correlations and finally choose where to implement concrete help.

When she is set on a course of action, Cooper-Hohn proceeds with a sort of steely softness. The American, who studied politics at Harvard and gained her Masters Degree in Public Administration, is friendly but resolute, and nobody gets past too easily. She asks her colleagues to think about this and that with a gentle voice and a big smile: and it is clear to everyone what needs to get done.

"I create the structure to solve complicated problems," says Jamie Cooper-Hohn of herself. She explored the waters in the world of commercial consultancy as a student, but she struggled to find the real purpose behind it. From an early stage it was clear to Jamie, a middle-class girl from Chicago, that she wanted to go into the non-profit sector. "I was simply raised to always give up my seat on the bus to a pregnant lady," she says. "There's a tradition of volunteer work in the USA, and I joined in with everything as a child."

Her husband Chris had another view of the world. He is the son of a mechanic from Jamaica who emigrated to England in the 60s. "As an immigrant he knew how it felt to be an outsider," says his wife. He learnt what real poverty is during a five-month internship in the Philippines. "He was

particularly affected by the plight of the children," explains Jamie. Even then Chris Cooper-Hohn must have made the decision to one day help on a grand scale.

In any case, the extraordinarily talented young man went to Harvard Business School. It was there that he met his future wife. He was excited and inspired by her involvement – but nevertheless decided to focus on finance, and entered into the world of investment funds. "He has a gift for numbers and recognising patterns in them."

In Jamie Cooper-Hohn's view, numbers and accurate analysis of them has been paid far too little attention up to now. "Our whole sector is decades behind where it could be," she finds. Instead of working efficiently on clear targets, there has been too great a focus on consensus and "the feel-good factor." "Change takes time they keep saying. That's the excuse for every failure."

Jamie Cooper-Hohn needs real success, such as that in the negotiations with the pharmaceutical industry about medication for HIV-positive children. Together with the initiative of former US President Bill Clinton they were able to lower the cost of a year's medication from 1,500 to less than 50 Euro. CIFF is currently working with the Bill and Melinda Gates Foundation to develop even more nutritious foods for children in several developing countries through the production of essential vitamins and minerals additives for basic foods such as wheat and rice. "That could bring groundbreaking results at manageable costs."

Jamie Cooper-Hohn has learnt a lot for the strategy of her foundation from her husband's work. It is also important in the investment sector to measure and track successes. But in philanthropy, there is more to go wrong. In Uganda, for example, CIFF started a project for children with AIDS. Even after a few months it was clear that the basic numbers were wrong and that the proportion of the population infected did not, in actual fact, exceed the nine percent estimate previously designated as critical. CIFF pulled out of the project.

It is apparently also a classic mistake to become too involved with too many details. The key is prioritising those elements which are critical to the expected impact of the programme. The mother of four has to prioritise in

her day-to-day life as well. Her days are clearly structured: in the morning she makes breakfast for her four children and usually drops them off at school herself before taking the Tube to the office in central London. There, her work is strictly organised and she tries, if no important meetings get in the way, to be back for dinner. After reading a bedtime story she often sits back down at the computer.

The Cooper-Hohns don't wallow in luxury, even if they well could. The family of six lives in a well-kept brick terraced house (a townhouse) in North-West London. "It's not huge, but we have plenty of space," says Jamie Cooper-Hohn. She regularly invites visitors from African partner organisations to dinner. "The children understand what we do and are growing up with our values." The family has no private jet and no yacht; "I think that's completely unnecessary," says Cooper-Hohn.

Her foundation currently has just over 30 employees. In regard to their salaries, Jamie Cooper-Hohn has stayed true to her principles: first of all, she gathered the relevant data. She commissioned the management consultants Accenture to conduct a comparison study. What is the competition doing? What does the Bill and Melinda Gates Foundation pay, and what about those other foundations such as Wellcome, Dell and Hewlett that CIFF benchmarks itself against? A "salary band" was created for each of the positions to be filled. With some success, says Cooper-Hohn. "We've found exactly the people we were looking for." There are, however, still some jobs to be staffed.

There's plenty to be getting on with. In India, for example, Cooper-Hohn wants to revolutionise education for pre-school and primary school children. A national study of education revealed that although almost all children do go to school, over half still cannot read and count properly after their fifth year. Together with an aid organisation from the USA CIFF funded additional training for teachers and new teaching materials in the province of Tamil Nadu. Successfully, it appears: already after a few months the proportion of fifth-year children in test schools with poor reading skills had dropped from 50 to 30 percent. "With that result we've got the proof that these education methods can achieve better performance," Jamie Cooper-Hohn says – and that to her is also a personal success.

