



Rosenweg 25
CH-3007 Bern
Tel. 031 381 12 19

info@unite-ch.org
www.unite-ch.org

Schweizerischer
Verband für Personelle
Entwicklungs-
zusammenarbeit

Swiss association for
the exchange of
personnel in development
cooperation

Association suisse pour
l'échange de personnes
dans la coopération
internationale

Asociación Suiza para el
intercambio de personas
en la cooperación
internacional

Associazione Svizzera per lo
scambio di persone
nella cooperazione
internazionale

Associação Suíça para o
intercâmbio de pessoas
na cooperação
internacional

Programm

Personelle Entwicklungszusammenarbeit

2013 – 2016

Programmbeitrag (Verbandsentwicklung)

DEZA – Unité

2013 - 2016

Leistungsvereinbarung (Kompetenzzentrum)

DEZA – Unité

2013 - 2016

Bern, 16. Januar 2013

Inhaltsverzeichnis

1. GRUNDLAGEN	4
1.1 Personelle Entwicklungszusammenarbeit – Entwicklung mit menschlichem Antlitz	4
1.2 Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit	5
1.3 Statistische Daten der schweizerischen Personelle Entwicklungszusammenarbeit	6
2 SPANNUNGSFELDER UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONELLEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	7
2.1 Spannungsfelder in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	7
2.1.1 Profil der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	7
2.1.2 Nord-Süd-Kontext der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	8
2.1.3 Rationalität und Universalität als Grundlage der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	8
2.2 Herausforderungen in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit	9
2.2.1 Verbandsparadigma und Mitgliedervielfalt	9
2.2.2 Verbandsstruktur	9
2.2.3 Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit: Qualitätsmanagement im Verband	10
2.2.4 Kommunikation und Synergien des Verbands	11
3. AKTUELLE VERBANDSSTRUKTUR	12
3.1 Organigramm	12
3.2 Zusammensetzung des Verbands	12
3.3 Netzwerke und deren Bedeutung für den Verband	13
4 BILANZ 2009 - 2012	14
4.1 Ausgangslage und Zielsetzung	14
4.2 Qualitätsmanagement in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	14
4.2.1 Standards in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit	14
4.2.2 Qualitätssicherung im Verband	14
4.2.3 Relevanz und Wirkung in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit	15
4.2.4 Institutionelle Unterstützung der Verbandsmitglieder / Qualitätsmanagement-Fonds	15
4.2.5 Erfahrungs- und Wissensaustausch zugunsten der Verbandsmitglieder	16
4.3 Kommunikation und Synergie	16
4.3.1 Sensibilisierung und Lobbying	16
4.3.2 Netzwerke	17
4.4 Verbandsstärkung	17
4.4.1 Externe Anerkennung	17
4.4.2 Interne Konsolidierung	18
5 LESSONS LEARNT UND PERSPEKTIVEN	19
5.1 Mit Standards stärkt Unité das Feld der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	19
5.2 Mit Wirkungsorientierung erhöht Unité Mehrwert in Nord und Süd (Relevanz)	19
5.3 Mit institutionellen Analysen unterstützt Unité die Entwicklung der Mitglieder	19
5.4 Mit gemeinsamem Erfahrungs- und Wissensaustausch schärft Unité das gemeinsame Qualitätsverständnis	20
5.5 Weltanschaulicher Fundamentalismus als Herausforderung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	20
5.6 Mit Kommunikation profiliert Unité Qualitätsorientierung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	20
5.7 Mit Vernetzung sichert Unité die Verbindung zu Entwicklungen im Feld der Personellen Entwicklungszusammenarbeit	21
5.8 Permanente Verbandsentwicklung, Wissensmanagement und Unabhängigkeit der Expertenkommissionen	21

6	PROGRAMM PERSONELLE ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT 2013 – 2016	22
6.1	Verbandsentwicklung: Programmbeitrag	22
6.1.1	Strategische Ziele: Verbandsstärkung (Fachstelle Verband zwecks Organisationsentwicklung und Stärkung des interner Zusammenhalts)	22
6.1.2	Strategische Planung	22
6.1.2.1	<i>Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Süden (Weiterbildung und Qualitätsverständnis Süd - Nord)</i>	22
6.1.2.2	<i>Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Norden (Weiterbildung, Kommunikation und Vernetzung)</i>	22
6.1.2.3	<i>Verbandsentwicklung (Erfahrung und Wissensaustausch, Synergien unter Mitgliedern, Einführung zweistufige Mitgliedschaft)</i>	23
6.2	Entwicklung des schweizerisches Kompetenzzentrum „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“: Leistungsvereinbarung	24
6.2.1	Strategische Ziele: Kompetenzzentrum „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“ (Fachstelle Kompetenzzentrum Süd/Nord: Qualitätsgarantie aufgrund Standards / Kriterien, Einführung generelle Programmlogik)	24
6.2.2	Strategische Planung	25
6.2.2.1	<i>Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Süden (Relevanz und Wirkung, komplementäre Initiativen und Abgrenzungen in der Schweizer Personellen EZA)</i>	25
6.2.2.2	<i>Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Norden (Relevanz und Wirkung, Gouvernanz der Verbandsmitglieder)</i>	27
6.3	Übernahme von Mandaten	27
6.4	Perspektiven über 2016 hinaus	27
7	RESSOURCEN	28
7.1	Personal	28
7.1.1	Stellenplan Mitarbeitende	28
7.1.2	Mitarbeit und Entschädigung des geschäftsleitenden Ausschusses	28
7.1.3	Aufteilung Verbandsprogramm Unité – Leistungsvereinbarung DEZA – Unité	28
7.1.4	Externe Mitarbeiter, Konsulenten und Andere	28
7.2	Finanzen	29
7.2.1	Finanzplan: Budget des Verbandsprogramms und des Leistungsvertrags nach Kostenstellen 2013 – 2016 (in CHF)	29
7.2.2	Fonds des Verbandes: Geplante Fonds ab 2013	30
7.2.3	DEZA-Fonds Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder (treuhänderische Verwaltung) und Innovationsprojekte	30
7.2.4	Eigenmittel des Verbands	30
7.2.5	DEZA-Beitrag an das Programm „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“ (2013 – 2016)	31
7.2.6	Weitere Beitragskanäle der DEZA an Unité-Mitglieder mit PEZA-Einsätze	31
8	ANHÄNGE	32
	Anhang 1: Regelwerk Unité	32
	Anhang 2: 2.1 Budget des Verbands nach Kostenarten 2013 – 2016	33
	2.2 Budget des Verbands nach Kostenarten 2013 – 2016	34
	2.3 Budgets Institutions-Programme der Unité-Mitglieder 2013 - 2016	34
	Anhang 3: Synthese: Qualitätsmanagement-Kommission 2009 – 2012	35

Abkürzungen

BFA	Brot für Alle
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
FEDEVACO	Fédération vaudoise de coopération
FGC	Fédération genevoise de coopération
NGO	Nicht-Regierungsorganisation
PEZA	Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Liste der Verbandsmitglieder 2012: S. 13

1. GRUNDLAGEN

1.1 Personelle Entwicklungszusammenarbeit – Entwicklung mit menschlichem Antlitz

Die Personelle Entwicklungszusammenarbeit leistet einen wirksamen Beitrag zur Schweizer Entwicklungszusammenarbeit: Sie ist eigenständig-komplementär zu anderen Entwicklungs-Ansätzen. Sie ist eine Form der internationalen Zusammenarbeit, bei der gemeinsames Lernen durch Begegnung, Austausch und Zusammenarbeit zwischen Menschen im Norden und im Süden im Vordergrund stehen. Mit Personeller Entwicklungszusammenarbeit werden basisnahe **lokale Partner** nachhaltig gestärkt und Entwicklungsinitiativen, die komplementär zu Projekt und Programmfinanzierung sind, langfristig unterstützt. Einsätze von Fachleuten im Freiwilligenstatus dauern durchschnittlich drei bis fünf Jahre. Sie werden ergänzt von Süd-Nord-, Süd-Süd- und Kurzzeit-Engagements sowie Berufspraktika für junge Fachleute. Und sie tragen dank Wirkungspotenzialen im Bereich der Sozial-, Methoden-/Management- und Fachkompetenz zu nachhaltigen Veränderungen im Süden bei. Dies bedeutet insbesondere «Capacity Development» (individuelle Kompetenzerweiterung, Organisationsentwicklung, Vernetzung, Systementwicklung), welches von Fall zu Fall mit soziopolitischem «empowerment» und «advocacy» sowie Friedensarbeit und interreligiösem Dialog ergänzt wird. Die Grundlage für wirkungsvolle Personelle Entwicklungszusammenarbeit besteht in gelebten langfristigen Partnerschaften mit Institutionen und Bewegungen vor Ort.

Die Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im **Norden** ist die direkte Information, Sensibilisierung und Bildung in der Schweiz dank der konkreten Süderfahrung der Fachleute. Zudem werden die im Süden erworbenen Kompetenzen in Arbeit und Gesellschaft, so in den Bereichen internationale Zusammenarbeit, Migration und Interkulturalität, Sozialwesen, Bildung und Erziehung, Kirchen, Fairtrade, Ökologie oder Politik konkret umgesetzt und angewendet.

80% der Schweizer **Fachleute** im Freiwilligenstatus weisen einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss auf (vor 10 Jahren waren es gerade 50%). Dies zeigt deutlich die zunehmende Professionalität der Südpartner, zugleich auch die steigende Professionalisierung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Die Personelle Entwicklungszusammenarbeit zeigt einerseits das menschliche Antlitz der internationalen Zusammenarbeit. Andererseits sind die Fachleute im Freiwilligenstatus BotschafterInnen einer solidarischen Schweiz.

In der **internationalen Personellen Entwicklungszusammenarbeit** bestehen gemäss einem Referenzdokument des „*International Forum on Development Service*“ drei sich überschneidende Denkmodelle:

- Das *Development model - a contribution to poverty reduction and social justice* legt den Schwerpunkt im „*Capacity Development*“. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit erhöhter Reziprozität in den institutionellen Beziehungen steigert die Wirksamkeit dieses Entwicklungsansatzes.
- Für das *Civil society strengthening model – building democratic capacity* steht die Förderung des kollektiven Bürgerbewusstseins durch internationalen Austausch und Solidarität (*bridging capital*) im Vordergrund. Ziel sind positive soziale Veränderungen. Dabei sind nicht nur Nord-Süd-Synergien und Vernetzungen tragende Elemente, sondern je länger desto mehr sind Netzwerke zwischen Süd-Akteuren (Süd-Süd) bedeutsam.
- Das *Learning model - developing global citizenship* stellt den persönlichen, beruflichen und interkulturellen Austausch in den Mittelpunkt und richtet sich insbesondere an das Bevölkerungssegment der jungen Erwachsenen.
- Der gemeinsame Nenner dieser drei Modelle ist das *Public Engagement* im Norden zugunsten gerechterer Nord-Süd-Beziehungen.

Die Tätigkeiten der Unité-Mitglieder sind schwerpunktmässig im Development Model angesiedelt, wobei das Public Engagement obligatorischer Bestandteil eines Institutionsprogramms ist. Doch auch die beiden anderen Modelle sind je nach Organisation präsent.

Das Grundlagendokument „**Personellen Entwicklungszusammenarbeit - zeitgemäss und eigenständig**“¹ erläutert Mehrwert dieser Form der Entwicklungszusammenarbeit für die Schweiz.

¹ http://unite-ch.org/07grundwerte/6_1%20Mehrwert_PEZA.pdf (2008)

1.2 Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Der schweizerische Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit Unité ist ein Verein mit dem Ziel, Solidarität und Austausch mit der Bevölkerung benachteiligter Länder des Südens herzustellen und zu fördern. Er vertritt **21 schweizerische Entsendeorganisationen**, die auf den Personenaustausch in der internationalen Zusammenarbeit zwischen Nord und Süd spezialisiert sind und eng mit staatlichen, kirchlichen und anderen Nichtregierungs- und Basisorganisationen vor Ort zusammenarbeiten.

Die **Leistungen** von Unité umfassen insbesondere die Qualitätssicherung und Strategieentwicklung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit sowie ein Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende von Mitgliedorganisationen. Weitere Kernaufgaben sind die Interessenvertretung sowie die Pflege und der Ausbau des nationalen und internationalen Netzwerks.

Unité und seine Mitgliedorganisationen werden im Rahmen des **Programms** zur Förderung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und des Nord-Süd-Austausches durch die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) unterstützt. Die Mitgliedorganisationen von Unité sind mit rund 300 Fachleuten in mehr als 30 Ländern in Afrika, Lateinamerika und Asien präsent. Die Programme der Mitgliedorganisationen setzen ihre Schwerpunkte auf Gemeinwesenarbeit, Bildung, Gesundheit, Landwirtschaft, Umwelt und Menschenrechte.

Im Leitbild wird das **Entwicklungsverständnis** zusammengefasst:

- Vision

Unité engagiert sich für die Personelle Entwicklungszusammenarbeit als eine Form der internationalen Zusammenarbeit, bei der nicht Geld oder Technologie im Vordergrund stehen, sondern Begegnung, Austausch und gemeinsames Lernen zwischen Menschen im Norden und im Süden (wie auch im Osten). Unité und ihre Mitglieder setzen sich ein für eine Welt,

- in der die Zahl der Menschen, welche in Armut leben, vermindert wird,
- in der Frieden, Gerechtigkeit und ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen möglich ist,
- in der die Menschenrechte respektiert werden.

Unité und ihre Mitglieder fördern den Nord – Süd – Nord – Austausch und den Süd – Süd – Dialog. Zudem setzen sie sich ein, dass mittels Sensibilisierung, Öffentlichkeitsarbeit und Advocacy die Personelle Entwicklungszusammenarbeit in der Schweiz sowohl eine entwicklungspolitische als auch eine innenpolitische Relevanz hat.

- Identität und Werte

Unité vertritt als Dachverband die in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit tätigen Organisationen, welche einem sozialen und/oder christlichen Humanismus verpflichtet sind. Unité setzt sich im Süden wie im Norden - in engagierter Solidarität und in sozialer und prophetischer Kritik im Sinne einer *Active Global Citizenship*- für die Umsetzung seiner Vision ein. Unité und ihre Mitglieder engagieren sich – im Norden wie im Süden – für Grundwerte wie Menschenrechte und Demokratie, soziale, globale und Gender-Gerechtigkeit, Frieden und lebenswerte Umwelt sowie Gleichwertigkeit der Kulturen und Weltanschauungen im Sinne von gegenseitigem Respekt und Dialog auf gleicher Ebene. Unité als Arbeits- und Lerngemeinschaft ist überzeugt, dass durch die Personelle Entwicklungszusammenarbeit der partnerschaftliche Dialog zwischen Kulturen, Institutionen und Menschen gefördert wird. Drei gleichwertige und einander bedingende Dimensionen des Austauschs von Wissen und Fähigkeiten stehen dabei im Vordergrund:

- inter-personell (zwischenmenschlich)
- inter-professionell (technische Fähigkeiten)
- inter-kulturell (Werte, Kultur, Religion).

Dabei sind berufliche Kompetenzen eine erste grundlegende Notwendigkeit, aber sie allein genügen nicht. Von den Fachleuten werden auch soziale Kompetenzen gefordert, um kulturelle und politische Herausforderungen im Dialog zu meistern, denn die zielorientierte Zusammenarbeit mit den Partnern im Süden steht im Vordergrund. Die Erfahrungen fliessen in Form von Sensibilisierungstätigkeiten und erworbenen Kompetenzen in die Schweiz zurück.

Als **Verband** ist Unité kein Hilfswerk mit Spendengeldern, sondern wird durch die Beiträge der Mitgliedinstitutionen finanziert. Deshalb ist eine ZEWO-Zertifizierung nicht relevant. Unité und ihre Mitglieder, welche Zugang zu DEZA-Krediten haben, rechnen nach SWISS GAAP FER-21 ab. Ab

2009 wurde der bisherige Projektbeitrag für die Unité-Geschäftsstelle zu einem Programmbeitrag auf Verbandsebene umgestellt. Im Rahmen des seit 2003 bestehenden Projektbeitrags an die Unité-Geschäftsstelle bestehen Instrumente für ein Qualitätsmanagement, welches als Grundlage zur Rechenschaft intern (Präsident, Vorstand, Generalversammlung) und extern (DEZA) dient.

1.3 Statistische Daten der schweizerischen Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Die 21 Verbandsmitglieder haben je ihre spezifischen sektoriellen und geografischen Schwerpunkte. Ende 2011 sind sie in 39 Ländern tätig. Schwerpunkte in Lateinamerika (56% der Langzeiteinsätze) sind die Anden-Region, Zentralamerika und Brasilien, Kolumbien und Peru, in Afrika (38%) Namibia, Tansania/Kenia, Sambia und die Nilländer. In Asien (6%) weisen nur die Philippinen grössere Aktivitäten auf.

Sektoruell stehen je nach Verbandsmitglied Sozialwesen (16% der Langzeiteinsätze), Gesundheit, Bildung und Landwirtschaft (je 11%) im Vordergrund. Weitere bedeutende Sektoren sind Technik, Organisationsentwicklung, Pastoralarbeit, Menschenrechte und Umwelt.

Die Verbandsmitglieder arbeiten in direkter Partnerschaft hauptsächlich mit Süd-NGOs (46% der Langzeiteinsätze), kirchlichen Organisationen (27%) und Basisorganisationen (14%) zusammen. Weniger bedeutend sind Partnerschaften mit staatlichen Strukturen und Unternehmen.

Beinahe 80% der Schweizer Fachleute im Freiwilligenstatus weisen einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss auf (vor 15 Jahren waren es gerade 45%). Dies zeigt deutlich die zunehmende Professionalisierung in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Die folgende Tabelle zeigt die Langzeittrends der verschiedenen Einsatzarten:

DEZA-mitfinanzierte Einsätze der Personellen Entwicklungszusammenarbeit 2003 – 2011 (gemäss Einsatzarten)

Phase 2003 – 2011 (Unité-Programm)									
Anzahl Einsätze	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Langzeiteinsätze	174	174	178	192	185	190	176	201	184
Lokales Personal	19	13	11	10	9	7	2	2	2
Kurzzeiteinsätze	11	10	11	7	4	1	2	5	6
Süd-Süd	-	1	1	5	4	3	1	2	1
Süd-Nord	2	2	4	10	2	2	6	4	6
Workshops/Studien	2	-	1	1	-	1	-	-	-
Praktikum	27	30	47	47	46	41	35	25	30
Rückkehrer	2	-	1	1	3	4	-	-	-

Quelle: <http://unite-ch.org/12archiv/archiv10.html>

2. SPANNUNGSFELDER UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONELLEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

International herrscht Einigkeit, dass der paternalistische Mythos des „guten Freiwilligen in der Dritten Welt“ mittlerweile obsolet ist. Insgesamt hat sich ein Verständnis durchgesetzt, das sich auf professionellen Austausch auf Augenhöhe abstützt. So wird heute im Norden wie im Süden darüber diskutiert, wie, unter welchen Bedingungen und in welchen Feldern Facheinsätze und Bildungsaustausche einen Gewinn für beide Seiten bringen. In der Folge werden einige allgemeine Spannungsfelder skizziert, um danach auf konkrete Herausforderungen der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit und dessen standardsetzenden Dachverband einzugehen.

2.1 Spannungsfelder in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

In der internationalen Diskussion stellen wir drei grundlegende Spannungsfelder fest:

2.1.1 Profil der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die Definition der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und insbesondere ihre Abgrenzung zu Austauschprogrammen sind in der internationalen Diskussion nicht einheitlich. In der Schweiz – im Rahmen von Unité und in der Diskussion mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) – hat sich die Personelle Entwicklungszusammenarbeit grundsätzlich dem Entwicklungsansatz (*Development Model*, Entwicklungsdienst) verpflichtet: Im Sinne des *Capacity Developments* (individuelle Kompetenzerweiterung, Organisationsentwicklung, Vernetzung, Systementwicklung) wird ein Beitrag zur Armutreduktion und zur sozialen Gerechtigkeit geleistet. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit erhöhter Reziprozität in den institutionellen Beziehungen steigert die Wirksamkeit dieses Entwicklungsansatzes.

Benachbarte Einsatzfelder, zu denen vor allem in der internationalen Debatte immer wieder eine unklare Abgrenzung zu beobachten ist, sind:

- Austauschansatz: In Austauschprogrammen steht der persönliche, berufliche und interkulturelle Austausch im Mittelpunkt. Er richtet sich insbesondere an junge Erwachsene (*Learning Model*). Eine mehr sozio-politische Stossrichtung von Exchangeprogrammen beinhaltet die Förderung des kollektiven globalen Bürgerbewusstseins durch internationalen Austausch und Solidarität. Dabei sind nicht nur Nord-Süd-Synergien und Vernetzungen tragende Elemente, sondern je länger desto mehr sind Netzwerke zwischen Süd-Akteuren (Süd-Süd) bedeutsam (*Civil Society Strengthening Model*).
- Expertenansatz: Verschiedene Organisationen, die im Sinne des „Freiwilligenwesens“ nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurden, verlagern ihr Haupttätigkeitsfeld in den Bereich des Expertentums (professionelle Berater und Projektmanager, die sich auf eine berufliche Laufbahn in der internationalen Zusammenarbeit spezialisieren).
- Humanitärer Ansatz: In humanitären Programmen können Fachleute im Freiwilligenstatus arbeiten. Da diese Programme aber anderen Kriterien unterliegen als langfristige Entwicklungsprogramme, gelten für diese Einsätze auch andere Auswahl-, Vorbereitungs- und Monitoring-Kriterien.

Angesichts dieser grossen Diversität der Entwicklungsansätze im Freiwilligenstatus stellt sich die Frage, welche Standards und Kriterien können bzw. sollen gesetzt werden – und wer setzt diese?

Es besteht ein Spannungsfeld Staat – Zivilgesellschaft: Welche Bedeutung kommt dem zivilgesellschaftlichen Austausch auf gleicher Augenhöhe in der globalisierten Welt zu? Welcher Autonomie bedürfen demzufolge die zivilgesellschaftlichen Organisationen? Welche Widersprüche ergeben sich bei einer Unterordnung unter die aussen- und innenpolitische Rationalität des Staates? In verschiedenen Industrie- und Schwellenländern ist eine Instrumentalisierung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und verwandter Formen durch den Staat festzustellen.

Hintergrund dazu ist die allgemeine Kernfrage der Entwicklungszusammenarbeit: Hat diese letztlich Solidaritätsziele zugunsten benachteiligter Bevölkerungsgruppen - oder

sind politökonomische Eigeninteressen des Nordens oder der Schwellenländer massgebend, wie dies vermehrt gefordert wird?

Die Institutionen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit sind dem Spannungsfeld Solidarität (gegenüber den marginalisierten Bevölkerungsgruppen im Süden wie auch gegenüber ähnlich gelagerten Stakeholdern im Norden) versus Funktionalität (Wirkung, Effizienz, Methoden, staatlicher und Finanzdruck, Konkurrenz) ausgesetzt. Dies schlägt sich auch in der *raison d'être* des Dachverbandes Unité nieder: Interessensvertretung und generelles Lobbying versus Fokussierung im Sinne eines Kompetenzzentrums für Personelle Entwicklungszusammenarbeit.

2.1.2 Nord-Süd-Kontext der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Auch wenn sich Partner aus dem Süden und Norden in einem gemeinsamen Programm zusammenfinden, besteht in keinem Falle eine vollständige Interessenkonvergenz. Einige dieser Unterschiede werden in diesem Abschnitte skizziert:

- Die unterschiedliche Geschichte und der besondere Kontext produzieren je unterschiedliche Interessen an einer Nord-Süd-Partnerschaft
- Zwischen dem idealisierten horizontalen gemeinsamen Lernen von Süd und Nord und den vertikalen externen Ansprüchen an die Wirkungskette besteht ein markantes Spannungsfeld.
- Die Ansprüche des Südens an das berufliche und soziale Profil der Fachleute aus dem Norden sind gestiegen. Diesen neuen Erwartungen der Südpartner zu entsprechen, stellt die Entsendeorganisationen des Nordens vor grosse Herausforderungen.
- Südpartner sind oft mehr an finanzieller als an personeller Unterstützung interessiert. Zudem erhöht die Stärke des Schweizer Frankens den Eindruck hoher Kosten schweizerischer Freiwilliger gegenüber lokal zu finanzierenden Projektmitarbeitenden. Da Süd-Partner oft mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, besteht zudem das Risiko, dass Fachleute aus dem Norden als „billige Arbeitskräfte“ missbraucht werden.
- Im Norden besteht ein Trend zu kürzerer Einsatzdauer (verminderte Bereitschaft und Verfügbarkeit von Fachleuten, Angst vor steigenden Reintegrationsschwierigkeiten in Funktion der Einsatzlänge), während Südpartner häufig längerfristige Engagements anstreben, um die Wirkung von Personaleinsätzen zu optimieren, zumal gemeinsames Lernen oft nicht kurzfristig unmittelbare Resultate zeigt.
- Die Valorisierung der beruflichen, personellen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen Kompetenzen, welche die zurückgekehrten Fachleute im Süden erworben haben (Wirkung der In-Wertsetzung und Anwendung des angeeigneten Wissens – *savoir-faire* und *savoir-être* – in der Arbeitswelt und der Gesellschaft) ist zu wenig belegt.
- Und nicht zuletzt wird Partnerschaft im Süden und Norden oft verschieden definiert und praktiziert.

Alle Mitgliedorganisationen von Unité sind diesen Konflikten permanent ausgesetzt. Die Interessenlage der Südpartner wahrzunehmen und in die Programmentwicklung einzubeziehen, ist eine hohe Herausforderung, vor der jedes Mitglied von Unité aber auch der Verband selber steht.

2.1.3 Rationalität und Universalität als Grundlage der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Personelle Entwicklungszusammenarbeit ist latent bedroht, zugunsten spezifischer Interessen und Interessensgruppen instrumentalisiert zu werden. Oft steht dahinter weltanschaulicher Fundamentalismus, der sich religiös, sozio-politisch, ethnisch, national oder wirtschaftlich äussert. Das geschieht dann, wenn das *bonding potential* das *bridging potential* überwiegt. Dies ist unter anderem im Feld der Kirchen feststellbar, einerseits im Norden, wo offene Landes- und Freikirchen sich bekehrungsmissionarischen Sektoren gegenüberstehen, aber auch im Süden, wo restaurative und proselytische² Tendenzen gegenüber befreiungstheologischen und ökumenischen überhand nehmen.

² z.B. Kirche der Prosperität, wo religiöser und wirtschaftlicher Fundamentalismus Hand in Hand gehen (Politökonomie des Religiösen)

Mangelnde Rationalität und fehlende Universalität ist auch in der Beliebigkeit (*anything goes*) von Ansätzen des *International Volunteering* und des *Voluntourism* festzustellen. Die Frage der Deutung (bzw. der Deutungshoheit mittels Relevanz- und Qualitätsansprüchen) bleibt in permanenter Diskussion. Dies betrifft insbesondere das boomende *Youth* und *Senior Volunteering*. Bei beiden fehlt im Austausch mit Südpartnern oft eine kritische Hinterfragung.

2.2 Herausforderungen in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die im ersten Kapitel dargestellten Spannungsfelder beeinflussen auch die schweizerische Personelle Entwicklungszusammenarbeit und den Dachverband Unité und bilden Herausforderungen, welche in diesem Kapitel beschrieben werden.

2.2.1 Verbandsparadigma und Mitgliedervielfalt

Die 21 Verbandsmitglieder weisen eine grosse Heterogenität auf: bezüglich Weltanschauung, regionaler Verankerung, Aktivitäten neben der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, Grösse und Stand der Organisationsentwicklung etc. Durch das Qualitätsmanagement im Rahmen von Unité geschieht eine gewisse Homogenisierung (Konzepte, Kriterien und Standards sowie deren Durchsetzung). Unité hat seit seiner Gründung zwei Standbeine: Interessensvertretung und Qualitätsmanagement. Letzteres soll nun in einem mittelfristigen Prozess zu einem Kompetenzzentrum für Personelle Entwicklungszusammenarbeit profiliert werden. Dies beinhaltet folgende Herausforderungen:

- Inhalte und Aussenbeziehungen müssen präziser definiert werden, damit ein glaubwürdiges Qualitätsimage der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und von Unité entsteht. Dabei müssen Abgrenzungen zu den in 2.1.1 beschriebenen Ansätzen (Austausch, Expertentum und Humanitäre Hilfe) vorgenommen werden.
- Der Stellenwert von *Youth* und *Senior Volunteering* wie auch die unklare Abgrenzung zwischen Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe ist neu zu überdenken.
- Trotz der Entwicklung zu einem Kompetenzzentrum, bei dem rationale Kriterien im Vordergrund stehen, sind Minderheiten im Verband Unité weiterhin angemessen zu berücksichtigen.

2.2.2 Verbandsstruktur

Dem unterschiedlichen Status von Mitgliedorganisationen ist mit einer unterschiedlichen Möglichkeit der Mitgliedschaft zu begegnen. De facto hat sich in Unité eine aktive und passive Mitgliedschaft herausgebildet: Aktivmitglieder haben Zugang zu staatlicher Mitfinanzierung von Personaleinsätzen im Freiwilligenstatus und unterziehen sich den Verbandsstandards bezüglich Qualität. Passivmitglieder können nur vom Weiterbildungs- und Informationsangebot des Dachverbands profitieren. Dieser faktischen Mitgliedschaftsstruktur ist mit einer Anpassung der Statuten zu begegnen.

Eine permanente Herausforderung seit der Gründung von Unité im Jahre 1964 besteht in der Kompetenzzerteilung zwischen Verband (Präsidium / Vorstand / Geschäftsstelle) und Mitgliedern. In den 48 Jahren der Verbandsgeschichte hat die Kompetenzzerteilung sehr verschiedene Ausprägungen erfahren, insbesondere bezüglich des Einflusses der grösseren Mitglieder. Der deutlichste Ausdruck dieser Spannungen zwischen Autonomie der Mitglieder und Delegation von Verantwortung und Einfluss an die Dachorganisation zeigt sich zu Beginn jeder Programmphase an der Diskussion über den Stimmrechts- und den Beitragsschlüssel.

Für die Sicherung der Verbandsfinanzierung, welche in der kommenden Programmphase noch max. zu 50% von der DEZA mitfinanziert wird, ist auch die finanzielle Stärke der Mitglieder mass-

geblich. Infolge institutioneller und finanzieller³ Schwierigkeiten einzelner Mitglieder kann die Verbandsbasis geschwächt werden.

Die Diskussion um die Aufgaben und Kompetenzen des Verbandes und die dazu notwendigen Personal- und Finanzressourcen der Geschäftsstelle sind eine zentrale Herausforderung.

2.2.3 Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit: Qualitätsmanagement im Verband

Die Herausforderungen der schweizerischen personellen Entwicklungszusammenarbeit bezüglich des entwicklungspolitischen Mehrwerts sind vielfältig. Die wichtigsten Aspekte sollen in diesem Abschnitt erörtert werden:

- Angesichts des starken Drucks zur Legitimierung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit ist die Frage nach der Wirkung von Personaleinsätzen zentral. Im Wettbewerb mit anderen Formen der Entwicklungszusammenarbeit muss die Personelle Entwicklungszusammenarbeit darlegen, dass die Entsendung von Fachkräften eine wirkungsvolle Massnahme ist. Zudem stellt sich auch die Frage, wie der Wirkungsnachweis erbracht wird. Dafür eine praktikable und von aussen anerkannte Methode zu finden oder zu entwickeln, ist eine der zentralen Herausforderungen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.
- Bisher hat sich die Diskussion auf der Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Süden konzentriert. Die Wirkung im Norden wurde nur postuliert: Auch im internationalen Kontext existieren kaum vertiefte Analysen bezüglich der Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Norden. Deshalb fehlen Methoden und Instrumente, um diese zu messen. Die Wirkung im Norden betrifft einerseits die Sensibilisierung der Schweizer Bevölkerung (Welche Wirkung erzeugt die Kommunikation von Unité und ihren Mitgliedern?)⁴ und andererseits die Valorisierung der beruflichen, personellen sozialen und interkulturellen Kompetenzen, welche die zurückgekehrten Fachleute im Süden erworben haben (Welche Wirkung hat die In-Wertsetzung und Anwendung des angeeigneten Wissens der Rückkehrenden – *savoir-faire und savoir-être* – in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft?).
- Die Programmlogik ist ein unerlässliches Instrument, um erhöhte Wirkung zu erzielen und diese auch zu erfassen. Bisher haben nur die drei Mitgliedorganisationen mit direkter DEZA-Programmfinanzierung den Programmansatz verbindlich angewendet. Weitere Organisationen sind daran, ihre Aktivitäten programmatisch zu ordnen und auszurichten. Dabei stellen sich Fragen nach Programmrelevanz und Fokussierung angesichts der beschränkten Mittel. Die Aufgabe muss gelöst werden, sollen doch als Auflage von Unité und BFA alle Personaleinsätze in einen Programm-Rahmen eingebettet sein.
- Die Ansprüche des Südens an das berufliche und soziale Profil der Fachleute aus dem Norden steigen stetig. Dementsprechend ist es für die Entsendeorganisationen des Nordens eine Herausforderung, dem von den Südpartnern erwarteten Profil zu entsprechen. Mittlerweile haben 80% der entsendeten Fachleute einen Fach- oder Hochschulabschluss vorzuweisen. Diese Akademisierung stellt wiederum auch die Entsendeorganisationen vor die Herausforderung, den steigenden Ansprüchen dieser neuen Generation von Fachpersonen gerecht zu werden. Die Entsendeorganisationen werden zudem mit wachsenden Qualitätsansprüchen der Donatoren konfrontiert.
- Im Rahmen der seit 1996 existierenden „Innovationen“ können Süd-Nord- und Süd-Süd-Einsätze durchgeführt werden. In der Realität sind sie jedoch wenig zahlreich⁵. Angesichts vermehrter Reziprozität und globaler Vernetzung ist der Stellenwert dieser Engagements neu zu prüfen.
- Offen ist die Frage, ob für die schweizerische Personelle Entwicklungszusammenarbeit spezifische transversale Kernthemen bestehen, die im Rahmen eines Kompetenzzentrums zu behandeln sind, z.B. steht im Verband und mit der DEZA das Thema des weltanschaulichen

³ Verursacht u.a. durch die ab 2013 auch bei Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit angewendete max. Mitfinanzierung von 50% durch die DEZA, aber auch durch allgemeine Defizite von Mitgliedorganisationen.

⁴ Die Qualitätsmanagement-Kommission begann Ende 2011 dazu eine Base-Line-Studie.

⁵ War die Schweiz in den 90er Jahren mit diesen Einsatzarten noch Pionierin, ist sie heute im Hintertreffen. Für globalisierte Netzwerke wie dem ursprünglich britischen VSO ist die S-S- und S-N-Perspektive mittlerweile Standard.

Fundamentalismus in Diskussion. Dazu müssen auch Synergien mit anderen EZA-Akteuren gesucht werden.

2.2.4 Kommunikation und Synergien des Verbands

Das Ziel einer Kommunikationsstrategie des Verbandes Unité ist es, sich im vielstimmigen Umfeld als relevanter Akteur zu positionieren und als solcher wahrgenommen zu werden. Das bedeutet – angesichts beschränkter personeller und finanzieller Ressourcen – eine zweifache Herausforderung:

- die Rollenteilung in der Öffentlichkeitsarbeit zwischen Verband und Mitgliedern zu diskutieren und neu festzulegen: Der Verband muss – auch gegenüber seinen Mitgliedern – zeigen können, dass alle Mitglieder gestärkt werden, wenn durch den Verband das Qualitätsimage der Personellen Entwicklungszusammenarbeit gut positioniert wird.
- Ziel und Richtung der Vernetzung von Unité zu überdenken: Unité muss seine Aussenbeziehungen auf ihre strategische Relevanz hin überprüfen und danach gezielt Vertiefung (Ansätze bestehen zz. mit Institutionen im Forschungsbereich zu Fragen der Wirkung) und Erweiterung vornehmen.

3. AKTUELLE VERBANDSSTRUKTUR

Die Generalversammlung tritt einmal im Jahr zusammen und wählt den Vorstand. In diesem sind zurzeit folgende Organisationen (April 2012) vertreten:

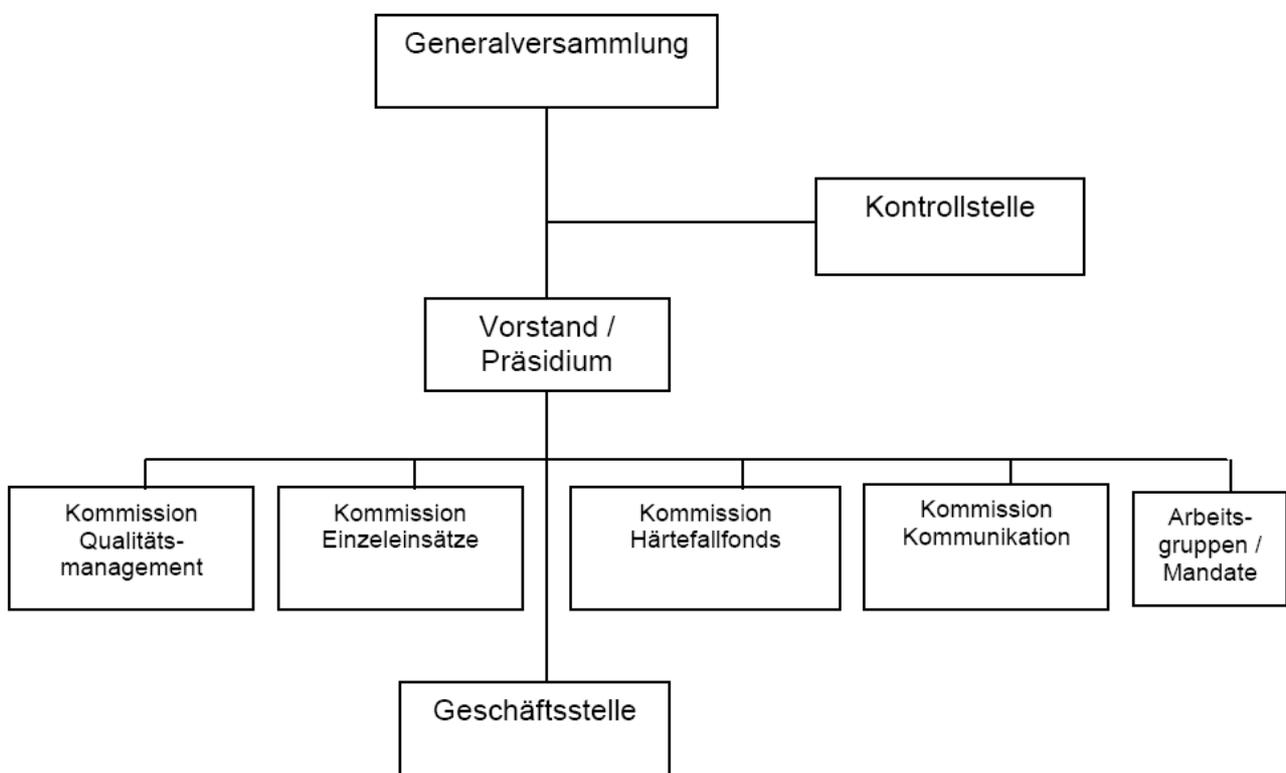
Bethlehem Mission Immensee, DM / échange et mission, E-Changer, Eirene-Suisse, Heilsarmee Schweiz, Interteam, Mission 21 / Evangelisches Missionswerk Basel, Schweizer Allianz Mission.

Im Rahmen der Stärkung des Verbandes und der Funktionserweiterung der Geschäftsstelle, insbesondere der Wiedereingliederung der treuhänderischen Verwaltung der Einzeleinsätze, wurde dieses ab 2009 auf zwei Mitarbeiter aufgestockt.

Vier Kommissionen unterstützen die Geschäftsstelle in den Bereichen Qualitätsmanagement, Beurteilung von Einzeleinsätzen, Kommunikation (ad hoc) sowie bei der Vergabe von Mitteln aus dem Härtefallfond. Die Kommissionsmitglieder werden vom Vorstand gewählt.

Arbeitsgruppen werden ad hoc für spezielle Projekte (z.B. für Koordinator/innen-Seminare) oder Aufgaben zusammengestellt.

3.1 Organigramm 2012



3.2 Zusammensetzung des Verbandes

Die Mitgliedorganisationen von Unité sind in unterschiedlichen Regionen der Schweiz tätig, haben eine unterschiedliche Weltanschauung und unterscheiden sich in Grösse und Stand der Organisationsentwicklung. Vier Organisationen haben neben der Unterstellung unter die Qualitätssicherung des Verbandes einen direkte Programmdialog mit der DEZA, einige Organisationen sind dem Programmkredit von Brot für Alle angegliedert, die übrigen Organisationen stellen ihre Programmanträge für finanzielle Beiträge an die Personaleinsätze direkt an Unité. Einige Passiv-Mitglieder haben keinen direkten Zugang zu DEZA-Krediten.

Verschiedene Organisationen verknüpfen die Personelle Entwicklungszusammenarbeit mit Programm- und Projektfinanzierung, Humanitärer Hilfe und Sensibilisierungs- und Bildungstätigkeiten im Norden.

3.2.1 Typologie der Verbandsmitglieder 2012

Region \ Typ	Mitglieder mit direktem Programmdialog mit DEZA	Mitgliedorganisationen bei <i>Brot für Alle</i> mit integralen Programmen	Institutionen mit Beiträgen Programmdialog mit Unité (nur PEZA)	Institutionen ohne Zugang zu DEZA-Krediten
National	- Bethlehem Mission Immensee (in Kooperation mit Inter-Agire / nur PEZA)	- Heilsarmee Schweiz	- ADRA Suisse - Evangelische Mission im Tschad - Evangelische Lepramission - Schweizer Allianz Mission	- Schweizerische Mennonitische Mission
Deutschschweiz	- Interteam (nur PEZA) - Solidarmed ⁶	- Mission 21 / Evangelisches Missionswerk Basel	- Mission am Nil	- Europäische Baptistische Mission Schweiz
Romandie	- Centre Ecologique Albert Schweitzer ⁶ - E-Changer (nur PEZA)	- DM / échange et mission - Service Missionnaire Evangélique	- Eirene Suisse - Médecins du Monde Suisse	- Mission Biblique
Italienische Schweiz			- Aiuto Medico al Centro America	- Inter-Agire

3.3 Netzwerke und deren Bedeutung für den Verband

Auf internationaler Ebene ist Unité aktives Mitglied im *International Forum on Development Services* (www.forum-ids.org), einem internationalen Netzwerk der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Dieses ermöglicht es Unité, nebst institutionellen und persönlichen Kontakten, an der Diskussion über internationale Tendenzen, Methoden und Untersuchungen teilzunehmen und diese in den Kontext der Schweizer Personellen Entwicklungszusammenarbeit einfließen zu lassen.

Auf nationaler Ebene kommt der Schweizer NGO-Plattform Bedeutung zu, wo gemeinsame Interessen der Schweizer Entwicklungs-NGOs wahrgenommen werden.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit wird eine institutionelle Zusammenarbeit mit Brot für Alle BFA etabliert. Dies betrifft insbesondere dessen Einbezug in die Qualitätssicherung und bei der Harmonisierung von Standards, Prozeduren und Instrumenten bei Personaleinsätzen sowie bei der Wirkungsanalyse in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Zwischen Unité und Cinfo ist eine Zusammenarbeit auf operativer Ebene in Diskussion. Im Rahmen spezifischer Vorhaben bestehen Ad-Hoc-Kontakte zu Alliance Sud, FGC, FEDEVACO und einigen Forschungsinstitutionen.

⁶ eigener von Unité unabhängiger Fokusbeitrag der DEZA (bei CEAS führt Unité die Qualitätssicherung für Einsätze im Freiwilligenstatus durch)

4. BILANZ 2009 - 2012

4.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Leistungen von Unité als Verband umfassten 2009 – 2012 drei Felder:

- Qualitätssicherung: Vereinbarung und Überprüfung von Minimalstandards, Unterstützung der Mitglieder in der Qualitätsentwicklung mittels Institutionsanalysen und Desk Studies, die Weiterbildung und Unterstützung von Mitgliedorganisationen insbesondere in ihrer Institutionsentwicklung sowie eine gemeinsame Strategieentwicklung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit (insbesondere bezüglich Vorbereitung, Durchführung und Wirkungserfassung der Einsätze).
- Interessenvertretung für diese spezifische Form der Entwicklungszusammenarbeit sowie Sensibilisierungstätigkeiten zur Nord-Süd-Problematik.
- Pflege nationaler und internationaler Netzwerke.

Eine grundlegende Voraussetzung zur Bewältigung dieser Aufgaben war ein starker Verband. Um diese Entwicklung zu unterstützen, leistete die DEZA von 2003 bis 2008 dazu einen Projektbeitrag für die Unité-Geschäftsstelle. In der Phase 2009 – 12 beteiligte sich die DEZA mit einem Programmbeitrag an der Weiterentwicklung des Verbandes.

Die Grundlage zur folgenden Analyse bilden der Referenzrahmen 2009 - 2012 der DEZA (Schlüsselfragen und Meilensteine) sowie das Steuerungsinstrument zum Verbandsprogramm (beides integraler Bestandteil der Vereinbarung zwischen DEZA und Unité).

4.2 Qualitätsmanagement in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit⁷

In der Programmphase 2009 bis 2012 kam den Aspekten Qualität und Wirkung zentrale Bedeutung zu. Dies betraf die folgenden fünf Bereiche:

4.2.1 Standards in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Unité hat sein Regelwerk aktualisiert (vgl. Anhang 1). Damit ist der Verband der gegenüber der DEZA eingegangenen Verpflichtung zur Qualitätssicherung in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit nachgekommen. Der Regelrahmen wurde 2011 anlässlich des Zulassungsverfahrens zu den Programmverhandlungen von einer DEZA-Expertenkommission validiert.

4.2.2 Qualitätssicherung im Verband

Unité hat in der Phase 2009-2012 seine Strukturen angepasst, um die Qualitätssicherungsfunktion sach- und fachgerecht wahrnehmen zu können:

- Es wurde eine Qualitätsmanagement-Kommission (acht Mitglieder, davon ein externes Mitglied und eines von Brot für Alle) eingesetzt. Ihre Aufgabe ist es, Qualitätsstandards zu setzen und zu sichern sowie Massnahmen für die Umsetzung der Qualitätsstandards festzulegen.
- Die Einzeleinsätze wurden durch eine von Unité beauftragte Expertenkommission (vier Mitglieder, davon zwei extern) beurteilt.
- Schon 2005 wurde eine Härtefall-Kommission eingesetzt. Ihr obliegt die treuhänderische Verwaltung des Härtefall-Fonds, der dazu dient, soziale Härten, welche durch die obligatorischen und die von Unité und DEZA vorgeschriebenen Sozialversicherungen und Sozialleistungen nicht gedeckt sind, zu mildern.

⁷ Vgl. auch Synthese der Qualitätsmanagement-Kommission 2009 – 2012 im Anhang 3.

- Aufgaben wie die Prüfung der Anträge auf Neumitgliedschaft im Verband, die Programmabwicklung mit der DEZA und die Prüfung der sozialen Absicherung der Fachleute durch die Verbandsmitglieder wurden vom Vorstand und der Geschäftsstelle ausgeführt.

Mit diesen Massnahmen sind die Strukturen den erhöhten Anforderungen an Unité zur Qualitätssicherung adäquat angepasst worden.

4.2.3 Relevanz und Wirkung in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Unité hat eine ganze Reihe von Massnahmen ergriffen, um den Wirkungsnachweis der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern und darüber zu kommunizieren.

- Bezüglich der Südwirkung wurde ein Methodenkatalog und Empfehlungen erarbeitet: Der *Logframe* wird dabei grundsätzlich beibehalten und mit zwei anderen Methoden kombiniert: das integrale Verfahren der *Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development* der *United Nations Volunteers* sowie das *Outcome Mapping*. Zu ersterem wird Ende 2012 ein von Unité unterstützter Pilotversuch von E-Changer abgeschlossen sein (Wirkungskumulation vom Einsatz über fünf Länderprogramme zum Institutionsprogramm). Zudem wurde ein ähnliches Vorhaben bei InterTEAM (Mid Term Review der fünf Landesprogramme) mitfinanziert. Das Pilotvorhaben zum *Outcome Mapping* musste infolge Restrukturierung bei Mission21 auf die nächste Programmphase verschoben werden.
- Bezüglich der Wirkungserfassung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Norden existieren selbst auf internationaler Ebene kaum vertiefte Analysen noch Instrumente. Dies betrifft einerseits die Sensibilisierung der Schweizer Bevölkerung, andererseits die Anwendung der beruflichen, personellen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen, welche die zurückgekehrten Fachleute im Süden erworben haben, in der Arbeitswelt und der Gesellschaft.
 - Die Qualitätsmanagement-Kommission begann Ende 2011 eine Studie zum ersten Gebiet: Sensibilisierung der Schweizer Bevölkerung / Wirkung der Kommunikation (Mandat O. Nordmann: *Etude sur la sensibilisation de la population suisse dans le cadre de la coopération internationale par l'échange de personnes*). Mitte 2012 werden die Resultate dieser Studie zur Sensibilisierung ausgewertet. Zudem ist die Untersuchung zum zweiten Bereich der Nordwirkung (Einbringen der im Süden erworbenen Fähigkeiten der RückkehrerInnen in Beruf und Gesellschaft) geplant. Für dieses Projekt ist eine Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen (insbesondere Fachhochschulen) zu prüfen. Erste positive Kontakte fanden 2011 statt.
 - Um die Wirkungen der Personellen EZA zu kommunizieren, hat Unité auf ihrer Homepage, in den Jahresdokumentationen und mit einer Broschüre mit KoordinatorInnen-Interviews Öffentlichkeitsarbeit geleistet.

4.2.4 Institutionelle Unterstützung der Verbandsmitglieder / Qualitätsmanagement-Fonds

Unité hat in der Phase 2009-2012 der institutionellen Unterstützung der Verbandsmitglieder und deren Unterstützung in der Qualitätsentwicklung im Sinne der Qualitätssicherung ein zentrales Gewicht gegeben. Dieses Vorhaben wurde in zwei Schritten durchgeführt: Anfangs 2009 wurde eine Analyse der grundlegenden Dokumente jeder Institution abgeschlossen, welche über den grundsätzlichen Zugang zu DEZA-Mitteln massgebend war. In einem zweiten Schritt wurden Institutionsanalysen (Nord und Süd: bei grösseren Organisationen) bzw. Desk-Studien (nur Nord: bei kleineren Organisationen). Dazu wurden umfassende Terms of Reference erarbeitet, welche die Vertiefung der ersten Dokumentenanalyse erlaubten. Für die Weiterverfolgung dieser Massnahmen (follow-up) sind diese Terms zu spezifizieren.

Der Qualitätsmanagement-Fonds gestattete die Durchführung dieser verpflichtender Analysen zugunsten der Mitglieder. Damit wurde auch die Berechtigung zum Zugang zur DEZA-Mitfinanzierung bestätigt. Ende 2012 werden alle 19 Verbandsmitglieder, die via Unité oder BFA bzw. direkt von der DEZA Beiträge zu PEZA-Aktivitäten erhalten, eine Analyse durchgeführt haben. Einerseits wurden damit die Mitgliedorganisationen gefördert: Sie erhielten Qualitätsanstösse, achteten vermehrt auf Fokus- und Kohärenzbildung und verbesserten ihre Methoden, wodurch

insgesamt die Programmlogik gefördert wurde. Andererseits wurden die Mitglieder auch gefordert: zuerst mittels Empfehlungen, danach durch Auflagen und Sanktionen. Damit fanden schliesslich eine Selektion bezüglich des Zugangs zu DEZA-Beiträgen und eine Klärung der Mitgliedschaft statt. Nicht zuletzt hat der Qualitätsdruck auch zu neuen und intensiveren Kooperationen unter Mitgliedern (Fusion, Allianz) geführt. In einigen Fällen haben die Analysen und die darüber entfachte Diskussion zu Austritten aus dem Verband geführt. In zwei Fällen (von 19) bestand Opposition zu den von Unité durchgeführten Analysen.

4.2.5 Erfahrungs- und Wissensaustausch zugunsten der Verbandsmitglieder

Unité hat mit regelmässigen Angeboten zu Erfahrungs- und Wissensaustausch, die meist gut besucht und zu neuen Projekten geführt haben, die Mitglieder systematisch unterstützt.

Unité bietet seinen Mitgliedern grundsätzlich in drei Gefässen Veranstaltungen an: anlässlich von erweiterten Vorstands- und Qualitätsmanagement-Kommissions-Sitzungen, im Bildungsteil der Generalversammlung sowie anlässlich des jährlich stattfindenden KoordinatorInnen-Seminars. Letzteres wurde zweimal als erweitertes Süd-Seminar mit Partnern aus Afrika und Lateinamerika durchgeführt.

Gemäss den Feedbacks lässt sich feststellen, dass grundsätzlich relevante Themen gewählt wurden:

- Themen zu Relevanz und Qualitätssicherung (Wirkungserfassung; Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr von Fachleuten, interkulturelle Kompetenzen, Berichterstattung etc.)
- Kontinentalrelevante Themen in KoordinatorInnen-Seminaren in Lateinamerika und Afrika (Spannungsfeld Zivilgesellschaft – Staat; Jugend zwischen Aufbruch und Perspektivlosigkeit)
- Up-dates der Diskussion zur internationalen Personellen Entwicklungszusammenarbeit (innovative Modelle) und der Schweizer Entwicklungspolitik
- Religion und Spiritualität in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit (Soziologische Analyse religiös motivierter Entwicklungszusammenarbeit)

Andere geplante Themen (Friedensarbeit, Kommunikation) wurden zugunsten von prioritären Qualitätssicherungs-Themen zurückgestellt.

Das Hauptziel der Verbandsweiterbildung, die Mitglieder mit neuen Konzepten und Herausforderungen zu konfrontieren, wurde damit erreicht. Die konkrete Anwendung floss ins Regelwerk ein und schlug sich auch bei der Begutachtung im Rahmen der Institutionsanalysen nieder. Konkrete Umsetzung ergab sich beispielsweise im Pilotprojekt von E-Changer.

4.3 Kommunikation und Synergie

Der Schwerpunkt der Verbandstätigkeiten im Programm 2009 - 2012 lag eindeutig auf dem Qualitätsmanagement in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Trotzdem konnten auch im Bereich Kommunikation und Synergie wichtige Akzente gesetzt werden. Für ein systematisches und wirkungsvolles Lobbying und Networking fehlen Unité hingegen die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen.

4.3.1 Sensibilisierung und Lobbying

Kernelement der Öffentlichkeitsarbeit war die Etablierung des neuen Auftritts von Unité. Dazu hat der Verband folgende Massnahmen:

- Seit 2009 werden die Jahresberichte in Form einer Dokumentation (mit jeweiligem Spezialthema) präsentiert. Sie dient der allgemeinen Sensibilisierung zur Personellen Entwicklungszusammenarbeit.
- Die 2010 neugestaltete vier-sprachige Unité-Homepage ist das gut zugängliche und systematisch aufgebaute elektronische Schaufenster für externe wie verbandsinterne Benutzer. Die positiven Echos zeigen, dass die Nutzer sich in der Unité-Homepage gut bewegen können und die gesuchten Informationen präsent sind.
- Zudem wurde 2011 das Kommunikationskonzept des Verbands erneuert. Angesichts der angestrebten Entwicklung zu einem Kompetenzzentrum ist jedoch die inhaltliche Ausrichtung

(Profilierung der Verbandskommunikation, insbesondere auch zur Qualität der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und zur Qualitätssicherungs-Funktion von Unité) wie auch die diesbezügliche Rollenteilung zwischen Verband und Mitgliedern erneut zu diskutieren.

- Anfang 2012 gab Unité eine 20-seitige Broschüre mit einer Auswahl von Interviews mit KoordinatorInnen aus den Jahren 2009 bis 2011 heraus. Diese Publikation, in der jenseits der Alltagsgeschäfte Gedanken über den Sinn, die Herausforderungen und das Umfeld der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zum Ausdruck kommen, ist viersprachig – deutsch, französisch, spanisch und englisch – und richtet sich sowohl an ein schweizerisches Publikum wie auch an die Südpartner der Verbandsmitglieder.

4.3.2 Netzwerke

Unité hat in der Phase 2009-2012 die internationalen und nationalen Netzwerke intensiv gepflegt und aktiv ausgebaut.

Im Rahmen des *International FORUM on Development Service* wurde die aktive Beteiligung weitergeführt. Daraus ergaben sich interessante Kontakte vor allem zu deutschen, englischen, kanadischen und skandinavischen NGOs. Die zentralen Ereignisse waren die *Annual Conferences*. Eine neue Möglichkeit des Engagements besteht in der 2011 gegründeten *Monitoring and Evaluation / Impact Assessment Working Group*. Zudem fanden sporadische bilaterale Kontakte mit ausgewählten FORUM-Mitgliedern statt.

In der Schweiz sind folgende Vernetzungen zu nennen:

- Die wichtigste Beziehung bestand zu Brot für Alle im Rahmen des Qualitätsmanagements.
- Weiterhin beteiligte sich Unité aktiv an der Schweizer NGO-Plattform, der sie als Gründungsmitglied beitrug. Diese Plattform nimmt gegenüber der DEZA die gemeinsamen Interessen der NGOs wahr.
- Bis Ende 2011 war Unité mit zwei Sitzen im Stiftungsrat von Cinfo vertreten. Mit der Neuausrichtung von Cinfo im Rahmen eines Leistungsauftrags der DEZA schied Unité aus dem strategischen Leitungsgremium aus und trat als Verband dem neuen Cinfo-Netzwerk nicht bei. In Diskussion ist aber eine Zusammenarbeit auf operativer Ebene zwischen Unité und Cinfo.
- Im Rahmen spezifischer Vorhaben ergaben sich Ad-Hoc-Kontakte zu Alliance Sud, FGC, FEDEVACO und einigen Forschungsinstitutionen.

Für die Zukunft gilt es, Ziel und Richtung der Vernetzung nochmals zu überdenken, d.h. das bestehende Netzwerk auf seine strategische Relevanz zu überprüfen und danach gezielt Vertiefung (Ansätze bestehen z.B. mit Institutionen im Forschungsbereich zu Fragen der Wirkung) und Erweiterung vorzunehmen.

4.4 Verbandsstärkung

Um als aktiver Vertreter der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit den gesellschafts- und entwicklungspolitischen Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich der Verband gestärkt und sein inter-institutionelles Umfeld angepasst.

4.4.1 Externe Anerkennung

Seit 2009 arbeitet Unité mit einem Programmbeitrag der DEZA. Dabei hat sich die neue Architektur DEZA-Unité-BFA zur Abwicklung von Personaleinsätzen im Freiwilligenstatus bewährt: Sie ergibt Synergien mit BFA im Qualitätsmanagement und fördert die Programmlogik.

Aufgrund der Kategorisierung der NGO-Partner durch die DEZA in einem „Englischen Garten“ (Ordnung in der Diversität) erhält die Personelle Entwicklungszusammenarbeit einen spezifischen Platz, wo eigene (Unité-)Konzepte, -Kriterien und -Standards zur Anwendung kommen. Diese wurden 2011 anlässlich des Zulassungsverfahrens zu den Programmverhandlungen von einer DEZA-Expertenkommission validiert.

4.4.2 Interne Konsolidierung

Die interne Restrukturierung und die Etablierung eines Regelrahmens zum Qualitätsmanagement wurden abgeschlossen. Der Verband hat sich konsolidiert:

- Die drei Kommissionen (Qualitätsmanagement, Einzeleinsätze und Härtefälle) sind funktionell und arbeiten effizient.
- Vier Austritte von Randorganisationen sowie je eine Fusion und Allianz haben die Mitgliederbasis homogenisiert.
- Die Aufstockung der Geschäftsstelle auf 130% (administrativ-logistische 30%-Stelle) ist vollzogen, hat aber das Klumpenrisiko des Geschäftsleiters nicht reduziert.

5. LESSONS LEARNT UND PERSPEKTIVEN⁸

Unité hat die Jahre 2009 – 2012 intensiv genutzt, um die Grundlagen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu verstärken und Perspektiven für die Weiterentwicklung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu erarbeiten. Die wichtigsten Lessons learnt und die darauf aufbauenden Perspektiven zeigen sich wie folgt:

5.1 Mit Standards stärkt Unité das Feld der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die neu entwickelten und eingeführten Standards betreffen einerseits die Gouvernanz der Organisationen und andererseits die Umsetzung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Die grosse Mehrheit der Mitgliedsorganisationen haben diese Standards anerkannt und sich danach ausgerichtet. Mehrere Organisationen haben ihre Rechnungslegung und Transparenz erhöht, verschiedene Organisationen haben ihre Einsatzvorbereitung anhand der Standards überprüft. Standards stärken damit:

- die einzelnen Organisationen,
- das gesamte Feld der Organisationen
- die Rolle des Verbands als fachlich legitimer Garant einer professionellen Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

Die Weiterentwicklung muss diesen Handlungsraum weiter nutzen und die Verbandsmitgliedschaft weiter in Richtung Qualitätsgarantie profilieren.

5.2 Mit Wirkungsorientierung erhöht Unité Mehrwert in Nord und Süd (Relevanz)

Verschiedene Organisationen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit haben in den letzten Jahren besondere Anstrengungen unternommen, um ihre Wirkung in Süden und Norden besser zu erfassen. Sie waren nicht zuletzt interessiert, die Ergebnisse auch besser kommunizieren zu können, um ihre Attraktivität bei privaten und institutionellen Gebern zu erhöhen. Die Impulse des Verbandes in diesem Bereich wurden von den Mitgliedorganisationen sehr begrüsst. Bezüglich Südwirkung war die Aufmerksamkeit für die entsprechende Methoden-Studie von Walter Egli, ehemaliger Studienleiter des NADEL, sehr hoch. Die Diskussion der Studie hat dazu geführt, einige Organisationen für Pilotvorhaben zu motivieren. Zwei Elemente sind wichtig: einerseits Ressourcen, um die Kompetenz im schweizerischen Umfeld aktuell zu halten, andererseits eine Plattform, um anhand des Austausches gegenseitig zu lernen.

Unité wird noch vermehrt in den Kompetenzaufbau investieren und das Lernklima im Verband aufrechterhalten. Bezüglich Nordwirkung sind die Defizite an systematisch belegten Wirkungen bezüglich Erfahrungsnutzung und bezüglich Sensibilisierung erkannt. Die eingeleiteten und geplanten Studien werden nun genutzt.

5.3 Mit institutionellen Analysen unterstützt Unité die Entwicklung der Mitglieder

Die für die Mitgliedsorganisationen verbindlichen Institutionsanalysen und Desk Studies haben in allen Fällen wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der Organisationen gegeben. Die externe Analyse hat bei den Organisationen Herausforderungen bezüglich Gouvernanz, bezüglich strategischer Ausrichtung und bezüglich operationeller Umsetzung offengelegt, die in einem guten Prozess ausdiskutiert werden konnten und in neue Entwicklungsschritte der Organisationen mündeten. So hat sich beispielsweise die Heilsarmee entschieden, die Programmorientierung auf das gesamte geografische Tätigkeitsgebiet auszudehnen und dabei der Partnerförderung der entspre-

⁸ Vgl. auch Synthese der Qualitätsmanagement-Kommission 2009 – 2012 im Anhang 3.

chenden Heilsarmee-Territorien eine grössere Bedeutung zu geben. Mission 21 hat Defizite bei den Führungsinstrumenten und im Monitoring der Einsatzleistenden erkannt und entsprechende Anpassungen angepackt. Service Missionnaire Évangélique (SME) hat aufgrund der Analyse eine klarere Fokussierung und eine verstärkte Förderung von Lokalpersonal beschlossen. Gleichzeitig haben die externen Institutionellen Analysen und Desk Studies sichergestellt, dass die Organisationen die Grundvoraussetzungen für eine professionelle Arbeit gewährleisten, oder, wo das nicht der Fall war, haben sie eine weitere Mitfinanzierung ausgeschlossen. Dieser Prozess verschärfte die ohnehin mangelnde Mittelausschöpfung bei den Mitgliedorganisationen mit Einzeleinsätzen. Die neuen Runden der Institutionellen Analysen und Desk Studies werden mit überarbeiteten Terms of reference den Fortgang der Weiterentwicklung bilanzieren und so die weitere Aktualisierung der Ansätze in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit sicherstellen.

5.4 Mit gemeinsamem Erfahrungs- und Wissensaustausch schärft Unité das gemeinsame Qualitätsverständnis

Der Erfahrungs- und Wissensaustausch von Unité hat sich auf relevante Themen für die Mitgliedsorganisationen konzentriert. In wichtigen Gebieten mündete dieser Austausch direkt in die Umsetzung in der Praxis des Verbands und der Mitgliedsorganisationen. Die Auseinandersetzung mit Ansätzen der Wirkungserfassung floss ein in Evaluationsprojekte der Organisationen. Diese Praxis-Lernfelder dienen dem Austausch und dem gemeinsamen Lernen der Mitgliedsorganisationen. Im Falle der Thematik von Selektion, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr von Fachpersonen führte die Weiterbildungsarbeit zur Erarbeitung eines Standards für die Vorbereitung. Dieser wurde nach diesem Prozess für alle als verbindlich erklärt. Die KoordinatorInnen-Seminare unterstützten die auf Programme ausgerichtete Arbeit der Koordinationen.

Der Verband wird den Erfahrungs- und Wissensaustausch kontinuierlich fortsetzen. Er wird dabei darauf achten, dass die Angebote nahe an den „Leidenssituationen“ der Organisationen bleiben und die Bildungserträge direkt umsetzbar sind. Die Verstärkung spezifischer Kompetenzen ist eine wichtige Voraussetzung, um weiter nutzbringende Angebote für die Mitgliedsorganisationen entwickeln zu können.

5.5 Weltanschaulicher Fundamentalismus als Herausforderung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Fundamentalismus beschränkt sich nicht nur auf religiöse Dimensionen, sondern weist auch politische, soziale und ethnische Ausprägungen auf. Die „*Universalität der Solidarität und der Entwicklungszusammenarbeit*“ sowie die „*Gleichwertigkeit der Kulturen und Weltanschauungen im Sinne von gegenseitigem Respekt und Dialog auf gleicher Ebene*“ sind zentral in den Grundlegendokumenten des Verbands. Entgegen weit verbreiteter Vorurteile pflegen gerade auch freikirchlich geprägte Hilfswerke den interkulturellen Dialog und leisten Qualitätsarbeit.

Die interkulturelle Begegnung, eine zentrale Dimension der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, zeigt zwei Ausprägungen, den Austausch und die „Gleichmacherei“ – letztere ist ein Missbrauch der Begegnung. Der Diskussion über Werte bzw. Denk- und Verhaltensmuster kommt bei Personaleinsätzen stärkere Bedeutung zu als bei der Projektfinanzierung. Dies betrifft insbesondere auch den Bereich des Youth Volunteering (interkulturellen Begegnung im Sinne einer „Begleitung zum gemeinsamen Lernen“), dessen Relevanz Unité in der Phase 2013/2016 betrachtet.

5.6 Mit Kommunikation profiliert Unité Qualitätsorientierung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Bis 2011 hat sich Unité mit Reportagen und Presseartikeln an der Seite der Mitgliedsorganisationen an der Darstellung der Praxis der Personellen Entwicklungszusammenarbeit beteiligt. Mit einem neuen Kommunikationskonzept hat sich Unité dann Leitplanken für die Kommunikation gegeben: Ein Kernpunkt des Konzeptes ist die Subsidiarität (Unité betreibt die Kommunikation in den Feldern, die nicht von einzelnen Organisationen abgedeckt werden können: gemeinsame Interes-

sen, gesamthafte Ansehen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit). Mit der Jahresdokumentation hat Unité die Basiskommunikation für das Lobbying zugunsten der Personellen Entwicklungszusammenarbeit konsolidiert. Dies wird ergänzt durch eine immer aktualisierte Homepage und Schriften in loser Folge. Möglicherweise noch zu wenig wahrgenommen wird bei den EmpfängerInnen der Charakter des Qualitätsausweises des Verbands.

Um mit den bescheidenen Mitteln möglichst grosse Wirkung zu erzielen, wird sich die Kommunikation klar auf die Qualität konzentrieren. Dazu bedarf es einer Konkretisierung des Kommunikationskonzepts.

5.7 Mit Vernetzung sichert Unité die Verbindung zu Entwicklungen im Feld der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die Beteiligung an den Diskussionen im Rahmen des International FORUM on Development Service war für die Profilbildung der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit sehr wichtig. Die Diskussionen um globalisierte Formen des Austausches oder um Formen des Jugendeinsatzes regten auch in der Schweiz Klärungen an. In der Schweiz konnten BFA und Unité vernetzt gegenseitig von Erfahrungen profitieren. Neue Initiativen bringen aber immer wieder auch neue Vernetzungen. Damit stösst der Verband rasch an Kapazitäts- und Ressourcengrenzen. Unité wird gehalten sein, sich eng zu begrenzen auf Vernetzungen, welche unabdingbar und für die Verbandsziele prioritär sind. Eine solche Klärung ist periodisch zu wiederholen.

5.8 Permanente Verbandsentwicklung, Wissensmanagement und Unabhängigkeit der Expertenkommissionen

Unité hat einen markanten Organisationsentwicklungsprozess durchlaufen: Es wurden Kriterien und Standards (Regelwerk) gesetzt; die Kommissionen sind funktionell und effizient. Dies stellt eine hohe Qualität der Tätigkeiten ihrer Mitgliedorganisationen nach Innen und Aussen sicher. Dennoch muss der Verband an seiner Organisationsentwicklung weiterarbeiten und den internen Zusammenhalt verstärken.

Unité betreibt Wissensmanagement auf drei Ebenen:

- Analysen (z.B. die dreistufigen Institutionsanalysen: Dokumentenanalyse 2008/9, allgemeine Evaluation im Norden und Süden 2009-12 sowie der Follow-up, vorgesehen für 2013-16)
- Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Unterstützung (z.B. Einbringen von Entwicklungen im „International Volunteering“ oder im Bereich Wirkung: Veranstaltungen, Untersuchungen, Mitgliedersupport)
- Dokumentation (z.B. in Kommunikationsprodukte, Homepage, Institutionsdokumentationen)

Ein Hauptgrund der Dysfunktionalität von Unité in der Vergangenheit (bis 2002) war die beeinträchtigte Unabhängigkeit in der Entscheidfällung (Entscheidträger als „juge et parti“). Dies wurde in der erneuerten Verbandsstruktur ab 2009 (erstmaliger Programmbeitrag an Unité) berücksichtigt (vgl. entsprechende Reglemente). Die Expertenkommission für Einzeleinsätze EK besteht aus zwei externen Mitgliedern und zwei VertreterInnen von Mitgliedorganisationen, die keine Einzeleinsätze durchführen. Die Qualitätsmanagementkommission QMK (ab Mitte 2011) und die Härtefallkommission HFK sind paritätisch zusammengesetzt. In der Phase 2013 – 2016 gilt es wiederum, die Unabhängigkeit der neuen Entscheidkommissionen (Kommissionen Qualitätssicherung und Kommunikation) konsequent umzusetzen.

6. PROGRAMM

Personelle Entwicklungszusammenarbeit 2013 – 2016

Das Verbandsprogramm zur Förderung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit besteht aus zwei komplementären Teilen, die darauf abzielen, die Personelle Entwicklungszusammenarbeit als eine relevante Form der internationalen Zusammenarbeit und Unité als Dachverband der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu konsolidieren. Zudem werden Pilotvorhaben die Relevanz („Mehrwert“) von Personaleinsätzen im Freiwilligenstatus festigen (Unité als „Denkfabrik“ für neue Modelle).

- Die **Verbandsentwicklung** betrifft die interne Stärkung von Unité, insbesondere die Förderung des internen Zusammenhalts und die Organisationsentwicklung. Konkret beinhaltet dies einerseits Weiterbildung und Erfahrungsaustausch sowohl im Süden wie im Norden, andererseits die Profilierung der Öffentlichkeitsarbeit und der Vernetzung.
- Die Entwicklung zu einem schweizerischen **Kompetenzzentrum für Personelle Entwicklungszusammenarbeit** beinhaltet – im Norden wie im Süden – eine Qualitätssicherung aufgrund Standards und Kriterien sowie die generelle Einführung der Programmlogik. Damit wird verbandsintern die Qualitätsarbeit der Mitgliedorganisationen gestärkt. Nach Aussen bewirkt die Qualitätssicherung, dass sich externe Stakeholder auf die kommunizierten Garantien verlassen können. Zugleich bedeutet dies, dass Unité aktives Lobbying betreiben muss, um die Standards und Kriterien sowie die in der Qualität anerkannten Mitglieder, welche die Unité-Standards erfüllen, bekannt zu machen.

Zur Verwirklichung dieser Ziele werden die Ressourcen im Verband neu verteilt und gestärkt.

6.1 Verbandsentwicklung: Programmbeitrag

6.1.1 Strategische Ziele: Verbandsstärkung

(*Fachbereich Verband* zwecks Organisationsentwicklung und Stärkung des internen Zusammenhalts)

Das strategische Ziel ist die Stärkung des Verbandes Unité. Er wird dabei insbesondere seine Organisationsentwicklung vorantreiben. Dabei geht es darum, die personellen und finanziellen Ressourcen neu zu gliedern und zu verstärken. Grundlage dafür bildet das bestehende Regelwerk wie auch eine funktionelle und effiziente Kommissionsarbeit.

Zugleich gilt es, den internen Zusammenhalt weiterzuverstärken, denn ein aktiver Verband lebt von der Identifikation durch seine gestärkten Mitglieder.

Dieser Prozess wird den Dialog des Verbandes mit seinen Mitgliedern intensivieren.

6.1.2 Strategische Planung

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Planungsziele aufgeführt. Die konkrete Operationalisierung befindet sich im Referenzrahmen (Schlüsselthemen DEZA-Unité im Anhang 2 des Vertrags DEZA-Unité) und im zu erarbeitenden zielorientierten Steuerungsinstrument von Unité.

6.1.2.1 Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Süden

Unité stärkt die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Süden, indem die Weiterbildung und das Qualitätsverständnis in und zwischen Süd und Nord erhöht werden:

- Dazu führt Unité im Süden Seminare mit partizipativ definierten spezifischen Themen durch, die sich an KoordinatorInnen und Beraterpersonal im Süden, leitende VertreterInnen von Südpartnern sowie Programm- / Projektverantwortliche, Leitungspersonen etc. an Zentrale aller Unité-Mitglieder richten. Damit wird das gemeinsame Qualitätsverständnis in Nord und Süd vertieft.

6.1.2.2 Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Norden

Unité belegt die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Norden, indem die Weiterbildung und -entwicklung für die Mitglieder, die Kommunikation und die Vernetzung verstärkt werden:

a) *Erfahrungsaustausch und Weiterbildung:*

- Unité führt themenspezifische Nord-Seminare durch, die sich insbesondere an Programm- / Projektverantwortliche, GeschäftsleiterInnen, Medienverantwortliche etc. an Zentrale aller Unité-Mitglieder richten. Damit wird das gemeinsame Verständnis der Herausforderungen im Norden geschärft.

b) *Öffentlichkeitsarbeit:* Mit spezifischer und qualifizierter Kommunikation profiliert Unité die Qualitätsorientierung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit:

- Unité klärt die Rollenverteilung zwischen Verband und Mitgliedern in der Öffentlichkeitsarbeit und passt das Kommunikationskonzept an.
- Unité passt seinen Auftritt zwecks Kommunikation seiner Standards an.

c) *Vernetzung:* Vernetzungen von Unité im Norden fördern Synergien und die Profilierung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit als relevanter Akteur in der internationalen Zusammenarbeit:

- Unité prüft die strategische Relevanz ihrer Beziehungen und vernetzt sich gemäss einem Stakeholder-Konzept, welches die Prioritäten der Verbandsziele reflektiert.

d) *Interessensvertretung gegenüber Dritten:* Unité vertritt die Interessen der Mitgliedorganisationen und der Personellen Entwicklungszusammenarbeit gegen aussen.

- Mittels Verhandlungen und Lobbying unterstützt Unité die Anliegen der Verbandsmitglieder zur Gewährleistung einer langfristigen Anerkennung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

6.1.2.3 Verbandsentwicklung

Der interne Zusammenhalt des Verbandes wird gestärkt durch den Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie Synergien unter den Mitgliedern. Die Einführung einer zweistufigen Mitgliedschaft, die Umverteilung der Ressourcen im Verband sowie die Organisationsentwicklung der Geschäftsstelle und die Möglichkeit von Mandatsübernahmen erhöhen die Schlagkraft des Verbandes

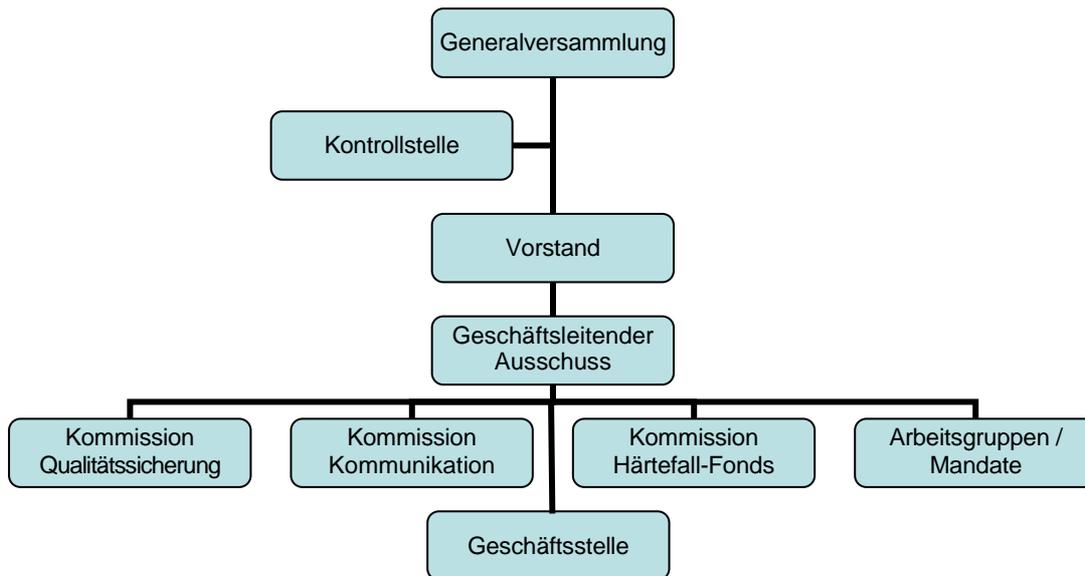
a) *Dialog mit Mitgliedern:* Durch spezifischen und qualifizierten Dialog werden der interne Zusammenhalt und das Bewusstsein der Vielfalt unter den Verbandsmitgliedern weiterverstärkt („décloisonnement“). Damit wird die Identifikation mit dem Verband erhöht.

- Das Angebot des Verbandes an Erfahrungs- und Wissensaustausch für seine Mitglieder verstärkt deren spezifische Kompetenzen.
- Periodische Besuche bei den Verbandsmitgliedern erhöhen das gegenseitige Verständnis gegenüber anstehenden Entwicklungen und Herausforderungen und fördern Synergien unter Mitgliedern.
- Die explizite Einführung einer zweistufigen Mitgliedschaft ermöglicht eine bedürfnisgerechte Implikation im Verband: Eine Mitgliedschaft ermöglicht den Zugang zur DEZA-Mitfinanzierungen von Personaleinsätzen und den Zugang zu allen Dienstleistungen. Die andere Mitgliedschaft gestattet die Benutzung des Bildungs- und Informationsangebots. Der gemeinsame Nenner ist die Qualität und Weiterentwicklung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

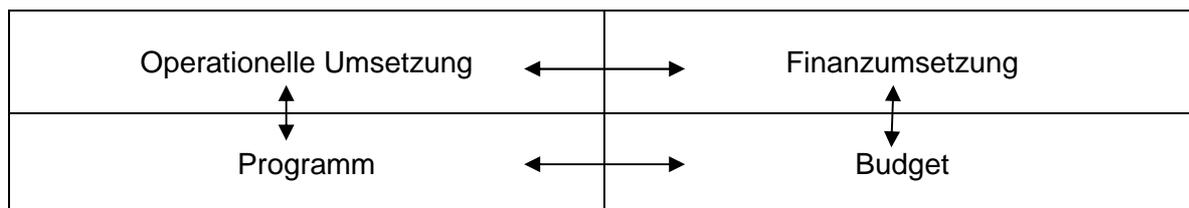
b) *Ressourcenverteilung im Verband:* Angesichts der neuen Aufgaben und Herausforderungen wird die Struktur des Verbandes aktualisiert:

- Aktualisierung des Organigramms

Organigramm ab 2013



- Neudefinition der Kommissionen und deren Aufgaben
 - Diskussion und allfällige Anpassung des Stimmrechts- und Beitragsschlüssels
- c) *Organisationsentwicklung der Geschäftsstelle*: Angesichts der neuen Aufgaben und Herausforderungen des Verbandes wird die Geschäftsstelle neu strukturiert und verstärkt:
- Erstellung eines neuen Stellenplans (220%, bisher 150%)
 - Bildung eines geschäftsleitenden Ausschusses (Präsident / Vizepräsidenten / Geschäftsleiter) zur Entlastung des Vorstandes von operativen Funktionen und zwecks Regelung der internen Angelegenheiten in der Geschäftsstelle
 - Anpassung des Pflichtenheftes des Leiters der Geschäftsstelle Unité (Gesamtleitung und Verantwortung für den Geschäftsbereich Süd) und Einstellung eines/r Mitarbeiters/in (franz. Muttersprache, Süd-Erfahrung) für den Fachbereich Kommunikation.
 - Verbesserte Integration der Finanzkompetenzen (und deren Monitoring) in Unité. Kohärenz bei:



6.2 Entwicklung des schweizerisches Kompetenzzentrum „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“: Leistungsvereinbarung

6.2.1 Strategische Ziele: Schweizerisches Kompetenzzentrum „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“

(Fachbereiche Kompetenzzentrum Süd/Nord: Qualitätsgarantie aufgrund Standards / Kriterien, Einführung generelle Programmlogik)

Die grundlegende Herausforderung für die Phase ab 2013 besteht im Aufbau eines „Schweizerischen Kompetenzzentrums für Personelle Entwicklungszusammenarbeit“. Dies bedeutet eine intensive Beschäftigung insbesondere mit den Spannungsfeldern des Profils und des globalen Kontexts der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in Nord und Süd.

- Ziel ist – aufgrund der aktualisierten **Kriterien und Standards** –, die Qualität der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu garantieren. Unité erreicht damit die Rolle eines

„Qualitätsgaranten“: intern gegenüber seinen Mitgliedern, extern gegenüber dem Staat (DEZA) oder anderen Donatoren⁹. Die Qualitätsüberprüfung klärt den Zugang zu DEZA-Beiträgen.

Die Garantie umfasst u.a. Standards zur Institutions- und Programmentwicklung, zur Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr von Fachleuten sowie Vorgaben zur Wirkungserfassung. Bezüglich des konkreten Vorgehens bedeutet dies:

- Standards erarbeiten und setzen
- Standards beurteilen und überprüfen
- Standards im sich wandelnden Umfeld weiterentwickeln
- Standards mit anderen Gütesiegeln (ZEWO, GAP FER21) koordinieren zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten

Mit dieser Rolle trägt Unité zur langfristigen Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit bei. In der kommenden Programmphase stehen dabei, die Durchsetzung des Programmansatzes für alle Mitglieder und die Auseinandersetzung mit schweizerischen und internationalen Tendenzen der Entwicklungszusammenarbeit – insbesondere der PEZA im Vordergrund.

Für externe Stakeholder bedeutet dies, dass sie sich auf die kommunizierten Garantien verlassen können. Darüber hinaus muss Unité aktives Lobbying betreiben, um die Standards und Kriterien sowie die in der Qualität anerkannten Mitglieder, welche die Unité-Standards erfüllen, bekannt zu machen. Alle diese Massnahmen zielen darauf hin, die Personelle Entwicklungszusammenarbeit als eine relevante Form der internationalen Zusammenarbeit zu konsolidieren.

- Wie erwähnt ist die Implementierung der **Programmlogik** für alle Mitgliedorganisationen, die staatliche Gelder für Personelle Entwicklungszusammenarbeit erhalten (oder dies beabsichtigen), ein konkreter Schritt in Richtung Kompetenzzentrum. Damit wird bei den Organisationen ein einheitlich anerkannter professioneller Rahmen zur Abwicklung von Personaleinsätzen im Freiwilligenstatus erreicht. Bei allen Verbandsmitgliedern wird deren Gesamttätigkeit betrachtet – und nicht mehr wie in der Vergangenheit nur die Perspektive von einzelnen Einsätzen.

Indem Unité im Sinne einer Innovation den Aufbau eines wirksamen Kompetenzzentrums an die Hand nimmt und die Funktion als „Qualitätsgarant“ weiter vertieft, wird das Konzept und die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit langfristig gestärkt. Zudem werden dadurch die Fund-Raising-Aktivitäten der Mitgliedorganisationen unterstützt.

6.2.2 Strategische Planung

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Planungsziele aufgeführt. Die konkrete Operationalisierung befindet sich im Referenzrahmen (Schlüsselthemen DEZA-Unité im Anhang 2 des Vertrags DEZA-Unité) und im zu erarbeitenden zielorientierten Steuerungsinstrument von Unité.

6.2.2.1 Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Süden

Unité stärkt die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Süden, indem die Wirkungsorientierung verstärkt wird und Rolle und Instrumente der Personellen Entwicklungszusammenarbeit überarbeitet werden:

- a) *Relevanz und Wirkung*: Unité belegt die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Süden und erhöht die Wirkungsorientierung:
- Aufgrund von Studien und Pilotprojekten wird die Wirkungserfassung im Süden verbessert.
 - Im Rahmen der Nord-Süd-Partnerschaften werden der Mehrwert und die Profilsprüche an Schweizer Fachpersonen aktualisiert.
 - Unité bearbeitet spezifische transversale Themen (z.B. weltanschaulicher Fundamentalismus, Modelle in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit). Diese dienen zur Profilierung der

⁹ Unité orientiert sich in diesem Prozess beispielsweise an der Max-Havelaar-Stiftung, wo u.a. geprüft und kommuniziert wird, inwieweit Produzenten *Fair-Trade*-Standards erfüllen, oder bei der FMH (Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte), die Qualitätsstandards bei ÄrztInnen überprüft.

Kompetenzen des Verbandes und der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Dabei werden Synergien mit anderen nationalen und internationalen (P)EZA-Akteuren gesucht.

- Unité führt einen Programmdialog mit Mitgliedorganisationen, die bisher im Rahmen von Einzelsätzen tätig waren. Dazu werden vorgängig die nötigen institutionellen Parameter erarbeitet.

b) Mehrwert der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit: Komplementäre Initiativen und allfällige Abgrenzungen von nicht PEZA-relevanten Praktiken:

Wie im Kapitel 1.2 ausgeführt haben sich Unité und ihre Mitgliedorganisationen bisher insbesondere auf das *Development model (a contribution to poverty reduction and social justice by capacity development*: mindest. zweijähriger Langzeiteinsatz Nord-Süd als Kern) festgelegt. Die beiden Alternativen (*Learning model - developing global citizenship by global learning* und *Civil society strengthening model – building democratic capacity by bridging capital*) werden nur von wenigen vor allem *faith based* Organisationen signifikant praktiziert und sind nicht staatlich mitfinanziert. In der internationalen Diskussion und Praxis werden die beiden komplementären Modelle hingegen aufgewertet und zunehmend umgesetzt. Dies erweitert die Relevanz des „*International Volunteering*“. Dabei wird die Prämisse der drei gleichwertigen und einander bedingenden Dimensionen des Austauschs von Wissen und Fähigkeiten berücksichtigt:

- inter-personell (zwischenmenschlich)
- inter-professionell (technische Fähigkeiten)
- inter-kulturell (Werte, Kultur, Religion).

Des impliziert insbesondere auch eine In-Wert-Setzung der Kompetenzen des Südens bzw. der Südpartner.

Dies muss auch in der konkreten Debatte zur Relevanz der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit zum Ausdruck kommen:

Seit den wenig umgesetzten Innovationsversuchen der 90er Jahre hat sich die schweizerische Personellen Entwicklungszusammenarbeit sehr auf Nord-Süd-Langzeit-Facheinsätze im Freiwilligenstatus konzentriert, deren Herausforderungen und Grenzen nun diskutiert werden müssen. Somit muss sich das Kompetenzzentrum insbesondere mit dem innovativen Potenzial komplementärer Einsatzstrategien im Bereich des Personalaustausches, die im Rahmen des *International FORUM on Development Service* debattiert werden, auseinandersetzen, diese konzeptionell prüfen und deren Relevanz für die Schweizer Verhältnisse neu abwägen. Zudem sind auch klare Abgrenzungen zu Initiativen zu definieren, die nicht der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zugerechnet werden können.

In diesem Prozess wird der Kompetenzbereich von Unité als Dachverband der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit aktualisiert.

- Unité prüft den Stellenwert der komplementären Einsatzarten Süd-Nord und Süd-Süd, die international angesichts vermehrter Reziprozität und globaler Vernetzung an Bedeutung gewinnen, und fördert sie gegebenenfalls aktiv.
- International werden sowohl im zivilgesellschaftlichen wie auch im staatlichen Rahmen vermehrt Lerneinsätze für junge Erwachsene (*Youth Volunteering*) und professionelle Kurzeiteinsätze von Berufsleuten im Ruhestand (*Senior Volunteering*) durchgeführt. Unité wird diese Formen auf ihre Relevanz überprüfen und allenfalls integrieren.
- National wie international besteht eine Schnittstelle zwischen Entwicklungszusammenarbeit und Humanitärer Hilfe. In beiden Bereichen werden Einsätze im Freiwilligenstatus durchgeführt. Unité fördert den Dialog mit und prüft den Stellenwert und die Kriterien von Institutionen, welche an dieser Schnittstelle tätig sind (z.B. das Unité-Mitglied Médecins du Monde). Zudem ist die Rolle der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen der gewaltlosen Konfliktlösung und Friedensarbeit zu erörtern (internationale und Initiativen von Verbandsmitgliedern).
- Mit den steigenden Ansprüchen des Südens an das berufliche und soziale Profil der Fachleute aus dem Norden haben verschiedene Organisationen, die ursprünglich im Sinne des „Freiwilligenwesens“ gegründet wurden, ihr Haupttätigkeitsfeld in den Bereich des Expertentums (professionelle Berater und Projektmanager, die sich auf eine berufliche Laufbahn in der internationalen Zusammenarbeit spezialisieren) verlagert. Diese Entwicklung gilt es im Rahmen von Unité zu analysieren und allenfalls eine Abgrenzung vorzunehmen.
- Unité sucht den Dialog mit anderen Schweizer Organisationen der Internationalen Zusammenarbeit, die Einsätze im Freiwilligenstatus durchführen. Mit Swisscontact (*Senior Volunteering* im

Rahmen ihres *Senior Expert Corps*) sowie *Médécins sans Frontières* und *MEDAIR (Humanitarian Volunteering)* fanden bereits erste Kontakte statt.

- Unité bringt sich aktiv ein in die Veranstaltungen des *International FORUM on Development Service*, um die Personelle Entwicklungszusammenarbeit im internationalen Kontext gut zu positionieren, internationale Tendenzen und Herausforderungen in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in die schweizerische Diskussion einzubringen (Relevanz, alternative Modelle, Wirkungsfragen) und die schweizerische Sicht von langfristiger, solidarischer Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen der Zivilgesellschaft im Süden präsent zu machen.

6.2.2 Personelle Entwicklungszusammenarbeit im Norden

Unité bringt die Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Norden zur Geltung, indem Wirkungen in der Schweiz aufgezeigt und kommuniziert sowie die Gouvernanz der Verbandsmitglieder gefördert und gesichert werden:

- Unité zieht die Schlussfolgerungen aus der Studie zur Sensibilisierungsarbeit ihrer Mitglieder in der Schweizer Bevölkerung. Die diesbezügliche Leitfrage heisst: Welche Wirkung erzeugt die Kommunikation der Verbandsmitglieder?
- Unité führt eine Studie zur Valorisierung der beruflichen, personellen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen, welche die zurückgekehrten Fachleute im Süden erworben haben: Die diesbezügliche Leitfrage heisst: Welche Wirkung hat die In-Wertsetzung und Anwendung des angeeigneten Wissens der Rückkehrenden – *savoir-faire* und *savoir-être* – in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft? Dazu werden bei Bedarf externe Ressourcen aus dem Hochschulbereich zugezogen.
- Mit zielgerichteten Analysen werden institutionelle Aspekte der Mitgliedorganisationen untersucht und verbessert.

6.3 Übernahme von Mandaten

Beim angestrebten Aufbau des Kompetenzzentrums für Personelle Entwicklungszusammenarbeit wird der Aufgabenbereich des Verbandes erweitert. Die Geschäftsstelle Unité erbringt gegen Entgelt für Nichtmitglieder Dienstleistungen im Bereich der Personellen Entwicklungszusammenarbeit. Vor allem geht es um Qualitätsförderung bei Organisationen, die in PEZA-nahen Bereichen tätig sind. Dazu sind die entsprechenden freien Kapazitäten auf der Geschäftsstelle vorzusehen.

6.4 Perspektiven über 2016 hinaus

- Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die Grundlagendiskussion zu verschiedenen Modellen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zielt auf die Konsolidierung / Stärkung der Relevanz der Personellen Entwicklungszusammenarbeit als wirksames IZA-Paradigma ab. Die vertiefte Qualitätssicherung sowie ein angemessenes diesbezügliches Lobbying leisten einen Beitrag dazu.

- Kooperation

Unité fördert Synergien und Kooperation (z.B. Vorbereitung, Sozialversicherung) unter ihren Mitgliedern. Im Bereich Erfahrungs- und Wissensaustausch ist eine Verbreiterung der Mitgliedschaft anzustreben, auch um komplementäre Strategien im Bereich des Personalaustausches vertieft zu diskutieren. Eine engere Zusammenarbeit mit anderen IZA-Stakeholdern (z.B. Organisationen mit Projektunterstützung, kantonale Entwicklungsföderationen) wird vorangetrieben.

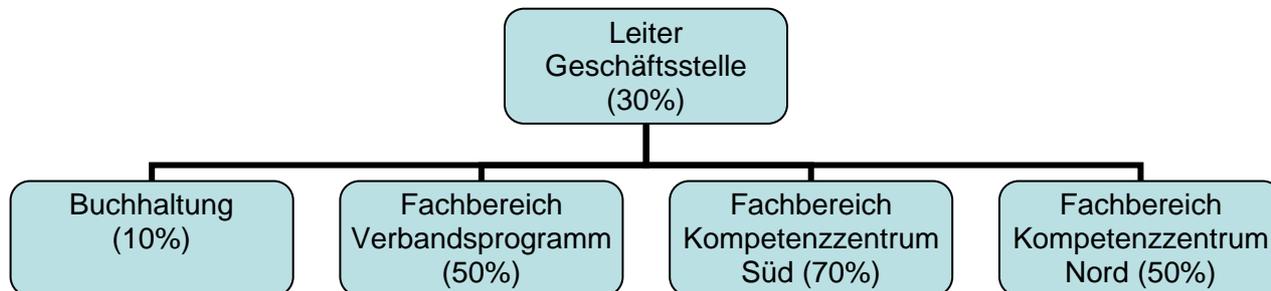
- Vernetzung

Unité verstärkt die Vertretung der Verbandsmitglieder im nationalen und internationalen Rahmen. Insbesondere die internationale Vernetzung (global im *International FORUM on Development Service* und via bilateralen Austausch) dient zur Aktualisierung der Debatte in der Schweiz über Tendenzen und innovative Modelle im internationalen Personalaustausch und letztlich über die zukünftige Relevanz der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit.

7. RESSOURCEN

7.1 Personal

7.1.1 Stellenplan der Geschäftsstelle (Mitarbeitende: 210%)



7.1.2 Mitarbeit und Entschädigung des geschäftsleitenden Ausschusses

Der geschäftsleitende Ausschuss (Präsident / zwei Vizepräsidenten / Geschäftsleiter) entlastet den Vorstand von operativen Funktionen und regelt die internen Angelegenheiten in der Geschäftsstelle. Die drei Präsidiumsmitglieder werden insgesamt zu 15% entschädigt.

7.1.3 Aufteilung Verbandsprogramm Unité – Leistungsvereinbarung DEZA – Unité

Verbandsprogramm (vgl. 6.1):	Leistungsvereinbarung (vgl. 6.2):	Total	Verhältnis Programmbeitrag – Leistungsvereinbarung: 30:70
50% Fachbereich	70% Fachbereich Kompetenzzentrum Süd 50% Fachbereich Kompetenzzentrum Nord	170%	
20% Struktur (geschäftsleitender Ausschuss, Geschäftsleitung, Administration)	35% Struktur (geschäftsleitender Ausschuss, Geschäftsleitung, Administration)	55%	
TOTAL: 70%	Total: 155%	225%	

7.1.4 Externe Mitarbeiter, Konsulenten und Andere

Weiterhin werden für Analysen, Veranstaltungen und andere Aufgaben externe Fachleute, Referenten und Moderatoren beigezogen.

7.2 Finanzen

7.2.1 Globaler Finanzplan: Budget des Verbandes nach Kostenstellen 2013 – 2016 (in CHF)¹⁰

Mitfinanzierung Programmbeitrag: 50%	Volumenanteil Programmbeitrag: 30%
Mitfinanzierung Leistungsvereinbarung: 80%	Volumenanteil Leistungsvereinbarung: 70%

Geplante Ausgaben

Kostenträger / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Kostenträger 1: VERBAND (Programmbeitrag)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
1.1 Weiterbildung / Wissensaustausch (inkl. Koordinationsseminare)	30'000	28'500	28'500	30'000	117'000
1.2 Kommunikation / Networking national	34'500	33'000	33'000	34'500	135'000
1.3 Struktur: Personal/Sachkosten/Entschädigungen	100'500	102'000	103'500	106'500	412'500
Kostenträger 2: FACHBEREICH NORD (Leistungsvereinbarung)	180'000	178'500	180'000	186'000	724'500
2.1 Analysen Mitgliedorganisationen	50'000	49'000	49'000	50'000	198'000
2.2 Studien Nord	20'000	19'000	19'000	20'000	78'000
2.3 Erarbeitung/Überprüfung der Standards / Kriterien	9'500	8'500	8'500	9'500	36'000
2.4 Struktur: Personal/Sachkosten/Entschädigungen	100'500	102'000	103'500	106'500	412'500
Kostenträger 3: FACHBEREICH SÜD (Leistungsvereinbarung)	205'000	203'000	205'000	213'000	826'000
3.1 Analysen / Studien	30'000	29'000	29'000	30'000	118'000
3.2 Projekt "Weltanschaulicher Fundamentalismus"	15'000	14'000	14'000	15'000	58'000
3.3 Pilotprojekte (ohne Fonds für Innovationsprojekte)	15'000	14'000	14'000	15'000	58'000
3.4 Networking international (International FORUM)	11'000	10'000	10'000	11'000	42'000
3.5 Struktur (Personal/Sachkosten/Entschädigungen)	134'000	136'000	138'000	142'000	550'000
Total mitfinanzierbare Programmkosten (Programmbeitrag/Leistungsvereinbarung)	550'000	545'000	550'000	570'000	2'215'000
<i>Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)</i>	<i>165'000</i>	<i>163'500</i>	<i>165'000</i>	<i>171'000</i>	<i>664'500</i>
<i>Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)</i>	<i>385'000</i>	<i>381'500</i>	<i>385'000</i>	<i>399'000</i>	<i>1'550'500</i>
Treuhänderische Verwaltung (Ausführung Mitgliedorganisationen)	1'350'000	1'450'000	1'450'000	1'450'000	5'700'000
4.1 Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder (Transfer DEZA-Unité-Mitglieder)	1'300'000	1'400'000	1'400'000	1'400'000	5'500'000
4.2 Fonds für Innovationsprojekte	50'000	50'000	50'000	50'000	200'000
Nicht mitfinanzierbare Programmkosten	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
5.1 Beiträge an Dritte	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
TOTAL PROGRAMM	1'902'000	1'997'000	2'003'000	2'023'000	7'925'000
Kostenträger 1-3 und nicht mitfinanzierbare Programmkosten					

Geplante Finanzierung

Einnahmen / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Mitgliederbeiträge	159'500	158'050	159'500	165'300	642'350
<i>Mitgliederbeiträge Programmbeitrag</i>	<i>82'500</i>	<i>81'750</i>	<i>82'500</i>	<i>85'500</i>	<i>332'250</i>
<i>Mitgliederbeiträge Leistungsvereinbarung</i>	<i>77'000</i>	<i>76'300</i>	<i>77'000</i>	<i>79'800</i>	<i>310'100</i>
Mitfinanzierung DEZA	390'500	386'950	390'500	404'700	1'572'650
<i>Mitfinanzierung DEZA Programmbeitrag</i>	<i>82'500</i>	<i>81'750</i>	<i>82'500</i>	<i>85'500</i>	<i>332'250</i>
<i>Mitfinanzierung DEZA Leistungsvereinbarung</i>	<i>308'000</i>	<i>305'200</i>	<i>308'000</i>	<i>319'200</i>	<i>1'240'400</i>
Total mitfinanziertes Programm	550'000	545'000	550'000	570'000	2'215'000
<i>Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)</i>	<i>165'000</i>	<i>163'500</i>	<i>165'000</i>	<i>171'000</i>	<i>664'500</i>
<i>Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)</i>	<i>385'000</i>	<i>381'500</i>	<i>385'000</i>	<i>399'000</i>	<i>1'550'500</i>
Treuhänderische Verwaltung (Finanzierung DEZA)	1'350'000	1'450'000	1'450'000	1'450'000	5'700'000
<i>Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder (Transfer DEZA-Unité-Mitglieder)</i>	<i>1'300'000</i>	<i>1'400'000</i>	<i>1'400'000</i>	<i>1'400'000</i>	<i>5'500'000</i>
<i>Fonds für Innovationsprojekte</i>	<i>50'000</i>	<i>50'000</i>	<i>50'000</i>	<i>50'000</i>	<i>200'000</i>
Weitere Einnahmen (Mandate, Zinsen etc.)	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
Total	1'902'000	1'997'000	2'003'000	2'023'000	7'925'000

¹⁰ Budget des Verbandes (ohne treuhänderische Verwaltung und Innovationsfonds) nach Kostenstellen in Anhang 2.1, nach Kostenarten in Anhang 2.1

7.2.2 Fonds des Verbandes: Geplante Fonds ab 2013 (Eröffnungsbilanz)

Fonds	CHF
Härtefallfonds (Stand 31.12.2011)	~ 598'000
Institutions-Programme der Unité-Mitglieder (treuhänderische Verwaltung) (DEZA-Beitrag 2013 - 2016)	5'500'000
Fonds für Innovationsprojekte (DEZA-Beitrag 2013 - 2016)	200'000
Organisationskapital Unité (Stand 31.12.2011)	~ 120'000

Erläuterungen:

- Der Härtefallfonds (Gründungskapital 01.01.2005: CHF 600'000) ist bereits bei Unité geüffnet. Dank adäquater Zinspolitik beläuft sich der Fonds auf CHF 597'995.35. (31.12.2011). Per 31.12. 2012 werden dies voraussichtlich circa CHF 575'000 sein.
- Die in der Phase 2009-12 nicht verwendeten Gelder aus dem Fonds Einzeleinsätze (PEZA-Programm Süd) werden per 31.12.2012 der DEZA zurückerstattet. In der kommenden Phase sind alle Qualitätsmanagementkosten in der Betriebsrechnung von Unité enthalten.

7.2.3 Treuhänderische Verwaltung: DEZA-Fonds Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder und Innovationsprojekte

- Voraussichtlich vier Verbandsmitglieder werden ihre **Institutionsprogramme über Unité** abwickeln (Programmdialog und treuhänderische Verwaltung): Eirene-Suisse, Evangelische Mission im Tschad, Mission am Nil und Schweizer Allianz Mission. Bei einer Organisation (Associazione di Aiuto Medico al Centro America AMCA) steht der Entscheid noch aus.

Unité beurteilt die Institutionsprogramme, führt einen Programmdialog und leitet die bewilligten Finanzmittel an die vier (allenfalls fünf) Verbandsmitglieder weiter.

Budget (2013- 2016): 5'500'000 CHF¹¹

(entspricht 50% der mitfinanzierbaren Institutionsprogrammteile)

- Der **Fonds für Innovationsprojekte** dient zur Anschubfinanzierung von innovativen Projekten (Mitfinanzierung der Umsetzung von innovativen PEZA-Modellen). Dazu wird der bisherige Qualitätsmanagement-Fonds neu geregelt.

Budget (2013- 2016): 200'000 CHF

7.2.4 Eigenmittel des Verbandes

7.2.4.1 Mitgliederbeiträge

Die Erhebung der Beiträge geschieht gemäss **zwei Mitgliedergruppen (ab 2013)**:

- **Gruppe 1: Mitglieder mit Zugang zu DEZA-Mitfinanzierung**
 - Mitglieder mit direkter DEZA-Mitfinanzierung (Konsortium BMI, CEAS, Interteam, MdM)
 - Mitglieder mit DEZA-Mitfinanzierung via Unité (Eirene, EMT, MN, SAM)
 - Mitglieder mit DEZA-Mitfinanzierung via BFA (DM, HA, M21, SME)
- **Gruppe 2: Mitglieder ohne DEZA-Mitfinanzierung für Personelle EZA**
(ADRA, AMCA, EBM, E-Changer, ELM, Inter-Agire, MB, SMed, SMM)

Der Beitrag an den Verband setzt sich für jedes Verbandsmitglied aus einem fixen Grundbeitrag und einem variablen Zusatzbeitrag zusammen:

- Der fixe Anteil (Grundbeitrag) beträgt 5'000 CHF für Organisationen mit DEZA-Beiträgen zur Personellen Entwicklungszusammenarbeit (Gruppe 1) und 500 CHF für Organisationen, die keine DEZA-Mitfinanzierung für Personellen Entwicklungszusammenarbeit erhalten (Gruppe 2).

¹¹ Details im Anhang 2.3

- Der variable Anteil (Zusatzbeitrag) berechnet sich proportional zur Höhe der DEZA-Mitfinanzierung.
- Das Total aller Mitgliederbeiträge bemisst sich am Budget des Verbands.

7.2.4.2 Weitere Eigenmittel

Einnahmen aus Mandaten und Zinsen zur Deckung nicht vorhergesehener und nicht mitfinanzierbarer Ausgaben.

7.2.5 DEZA-Beitrag an das Programm „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“ (2013 – 2016)

	2013	2014	2015	2016	TOTAL 13-16
DEZA-Mitfinanzierung Verbandsbudget	82'500	81'750	82'500	85'500	332'250
DEZA-Mitfinanzierung Leistungsvereinbarung	308'000	305'200	308'000	319'200	1'240'400
Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder (treuhänderische Verwaltung: Transfer DEZA-Unité-Mitglieder)	1'300'000	1'400'000	1'400'000	1'400'000	5'500'000
Fonds für Innovationsprojekte	50'000	50'000	50'000	50'000	200'000
TOTAL	1'740'500	1'836'950	1'840'500	1'854'700	7'272'650

7.2.6 Weitere Beitragskanäle der DEZA an Unité-Mitglieder mit PEZA-Einsätze

- Die nationale Kooperation Bethlehem Mission Immensee/E-Changer/Inter-Agire sowie Inter-team haben der DEZA gegenüber ein eigenes PEZA-Institutionsprogramm und erhalten im Rahmen der Vereinbarung zwischen der DEZA und Unité direkte DEZA-Beiträge.
- Mitgliedorganisationen, die zugleich Partner bei BFA sind (DM - échange et mission, Heilsarmee Schweiz, Mission 21/Evangelisches Missionswerk Basel und Service Missionnaire Évangélique) beziehen den DEZA-Programmbeitrag für Personaleinsätze über BFA (integrierte Personal- und Programm-/Projekt-Finanzierung).
- CEAS und Médecins du Monde/Suisse erhalten im Rahmen ihrer DEZA-Fokus-Beiträge Mitfinanzierung für Personaleinsätze im Freiwilligenstatus.

Unité ist bei allen Mitgliedorganisationen für Qualitätssicherung im Bereich „Personelle Entwicklungszusammenarbeit“ zuständig.

Sepp Gähwiler / Martin Schreiber, Bern, 16.01.2013

8 ANHÄNGE

Anhang 1:

Regelwerk Unité

1 Leitbild

Leitbild
Netzwerkpolitik

2 Statuten

Statuten

3 Geschäftsordnung des Vorstandes und der Geschäftsstelle

Geschäftsordnung des Vorstandes und der Geschäftsstelle

4 Reglemente

Reglement für DEZA-kofinanzierte Personaleinsätze
Reglement für die Kommission Qualitätsmanagement (QMK)
Reglement für den Qualitätsmanagement-Fonds (QMF)
Reglement für die Kommission Einzeleinsätze (EK)
Reglement Härtefallfonds
Spesenreglement
Reglement betreffend Minimalstandards zur Rechnungslegung bei Unité und ihren Mitgliedern

5 Mitgliedschaft

Kriterien der Mitgliedschaft bei Unité
Verfahren zur Aufnahme neuer Mitglieder
Verfahren zur Bestätigung der bisherigen Mitglieder
Code of Conduct für Fachleute im Freiwilligenstatus

6 Konzepte – Strategien

Mehrwert der Personellen EZA/Anhang
Partnerschaft: institutionelle Nord-Süd-Beziehungen
Kommunikationskonzept Unité
Grundkonzept der KoordinatorInnen-Seminare bei Unité
Begleiten und Fördern: Praktisches Manual für KoordinatorInnen in der Personellen EZA
Minimalstandards und Empfehlungen zu Auswahl, Vorbereitung und Unterstützung der Fachleute im Langzeiteinsatz
Leitfaden und Standards für die programmatische Orientierung der Personellen EZA

7 Vertragsrahmen

Vereinbarung DEZA – Unité 2009–2012

Vereinbarung DEZA – Unité 2009–2012-Amendment

Anhang 1: Verbandsprogramm Unité 2000–2012

Internes Steuerungsinstrument zum Verbandsprogramm (Beilage zu Verbandsprogramm)

Anhang 2: Referenzrahmen: Qualitäts- und Risikomanagement sowie Erfassung der Fortschritte in der Umsetzung des Programms

Anhang 3: Merkblatt Abrechnung/administrativer Aufwand

Antrag: Erneuerung des DEZA – Beitrags an das Programm von Unité für die Phase vom 01.01.2009–31.12.2012

8 Administrative Dokumente

Mustervertrag für die Mitfinanzierung von Einzeleinsätzen mit Beiträgen der DEZA

Mustervertrag für die Finanzierung von Massnahmen im Bereich Qualitätsmanagement einer Mitgliedorganisation aus dem QMF

Institutionsanalyse Unité Mitgliedsorganisation

Desk Study Unité Mitgliedsorganisation

Antrag an Unité-Vorstand (Word)

Interne Richtlinien für die Bezahlung von Dienstleistungen

Formular Mandatsvertrag (Word)

Fragebogen Sozialversicherungen (Word)

Anhang 2: Budget

2.1 Budget des Verbandes nach Kostenstellen (2013 – 2016)

(ohne treuhänderische Verwaltung und Innovationsfonds)

Mitfinanzierung Programmbeitrag: 50%	Volumenanteil Programmbeitrag: 30%
Mitfinanzierung Leistungsvereinbarung: 80%	Volumenanteil Leistungsvereinbarung: 70%

Geplante Ausgaben

Kostenträger / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Kostenträger 1: VERBAND (Programmbeitrag)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
1.1 Weiterbildung / Wissensaustausch (inkl. Koordinationsseminare)	30'000	28'500	28'500	30'000	117'000
1.2 Kommunikation / Networking national	34'500	33'000	33'000	34'500	135'000
1.3 Struktur: Personal/Sachkosten/Entschädigungen	100'500	102'000	103'500	106'500	412'500
Kostenträger 2: FACHBEREICH NORD (Leistungsvereinbarung)	180'000	178'500	180'000	186'000	724'500
2.1 Analysen Mitgliedorganisationen	50'000	49'000	49'000	50'000	198'000
2.2 Studien Nord	20'000	19'000	19'000	20'000	78'000
2.3 Erarbeitung/Überprüfung der Standards / Kriterien	9'500	8'500	8'500	9'500	36'000
2.4 Struktur: Personal/Sachkosten/Entschädigungen	100'500	102'000	103'500	106'500	412'500
Kostenträger 3: FACHBEREICH SÜD (Leistungsvereinbarung)	205'000	203'000	205'000	213'000	826'000
3.1 Analysen / Studien	30'000	29'000	29'000	30'000	118'000
3.2 Projekt "Weltanschaulicher Fundamentalismus"	15'000	14'000	14'000	15'000	58'000
3.3 Pilotprojekte (ohne Fonds für Innovationsprojekte)	15'000	14'000	14'000	15'000	58'000
3.4 Networking international (International FORUM)	11'000	10'000	10'000	11'000	42'000
3.5 Struktur (Personal/Sachkosten/Entschädigungen)	134'000	136'000	138'000	142'000	550'000
Vorkostenträger: STRUKTUR *	335'000	340'000	345'000	355'000	1'375'000
Total Umlage auf Kostenträger 1	-100'500	-102'000	-103'500	-106'500	-412'500
Total Umlage auf Kostenträger 2	-100'500	-102'000	-103'500	-106'500	-412'500
Total Umlage auf Kostenträger 3	-134'000	-136'000	-138'000	-142'000	-550'000
4.1 Personal (Geschäftsstelle / Verband)	285'000	290'000	295'000	300'000	1'170'000
Umlage auf Kostenträger 1	-85'500	-87'000	-88'500	-90'000	-351'000
Umlage auf Kostenträger 2	-85'500	-87'000	-88'500	-90'000	-351'000
Umlage auf Kostenträger 3	-114'000	-116'000	-118'000	-120'000	-468'000
4.2 Sachkosten	28'000	28'000	28'000	30'000	114'000
Umlage auf Kostenträger 1	-8'400	-8'400	-8'400	-9'000	-34'200
Umlage auf Kostenträger 2	-8'400	-8'400	-8'400	-9'000	-34'200
Umlage auf Kostenträger 3	-11'200	-11'200	-11'200	-12'000	-45'600
4.3 Entschädigungen / Spesen (Geschäftsstelle / Verband)	22'000	22'000	22'000	25'000	91'000
Umlage auf Kostenträger 1	-6'600	-6'600	-6'600	-7'500	-27'300
Umlage auf Kostenträger 2	-6'600	-6'600	-6'600	-7'500	-27'300
Umlage auf Kostenträger 3	-8'800	-8'800	-8'800	-10'000	-36'400
Total mitfinanzierbare Kosten (Programmbeitrag/Leistungsvereinbarung)	550'000	545'000	550'000	570'000	2'215'000
Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)	385'000	381'500	385'000	399'000	1'550'500
Nicht mitfinanzierbare Programmkosten	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
5.1 Beiträge an Dritte	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
TOTAL PROGRAMM	552'000	547'000	553'000	573'000	2'225'000
Kostenträger 1-3 und nicht mitfinanzierbare Programmkosten	552'000	547'000	553'000	573'000	2'225'000

* Vorkostenträger STRUKTUR:

- Verhältnis Programmbeitrag / Leistungsvereinbarung 30%:70%;

- Verhältnis Fachstelle Nord / Fachstelle Süd: 50%:70%

Geplante Finanzierung

Einnahmen / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Mitgliederbeiträge	159'500	158'050	159'500	165'300	642'350
Mitgliederbeiträge Programmbeitrag	82'500	81'750	82'500	85'500	332'250
Mitgliederbeiträge Leistungsvereinbarung	77'000	76'300	77'000	79'800	310'100
Mitfinanzierung DEZA	390'500	386'950	390'500	404'700	1'572'650
Mitfinanzierung DEZA Programmbeitrag	82'500	81'750	82'500	85'500	332'250
Mitfinanzierung DEZA Leistungsvereinbarung	308'000	305'200	308'000	319'200	1'240'400
Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)	385'000	381'500	385'000	399'000	1'550'500
Weitere Einnahmen (Mandate, Zinsen etc.)	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
Total	552'000	547'000	553'000	573'000	2'225'000

2.2 Budget des Verbandes nach Kostenarten (2013 – 2016)

(ohne treuhänderische Verwaltung und Innovationsfonds)

Mitfinanzierung Programmbeitrag: 50%
Mitfinanzierung Leistungsvereinbarung: 80%

Volumenanteil Programmbeitrag: 30%
Volumenanteil Leistungsauftrag: 70%

Geplante Ausgaben

Kostenarten / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Personalkosten	285'000	290'000	295'000	300'000	1'170'000
Personalkosten Programmbeitrag	85'500	87'000	88'500	90'000	351'000
Personalkosten Leistungsvereinbarung	199'500	203'000	206'500	210'000	819'000
Externe Mitarbeitende	145'000	135'000	135'000	150'000	565'000
Externe Mitarbeitende Programmbeitrag	43'500	40'500	40'500	45'000	169'500
Externe Mitarbeitende Leistungsvereinbarung	101'500	94'500	94'500	105'000	395'500
Sachkosten	120'000	120'000	120'000	120'000	480'000
Sachkosten Programmbeitrag	36'000	36'000	36'000	36'000	144'000
Sachkosten Leistungsvereinbarung	84'000	84'000	84'000	84'000	336'000
Total mitfinanzierbare Kosten (Programm/Leistungsvereinbarung)	550'000	545'000	550'000	570'000	2'215'000
Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)	385'000	381'500	385'000	399'000	1'550'500
Nicht mitfinanzierbare Kosten Programm	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
Total	552'000	547'000	553'000	573'000	2'225'000

Geplante Finanzierung

Einnahmen / Jahr	2013	2014	2015	2016	Total 13-16
Mitgliederbeiträge	159'500	158'050	159'500	165'300	642'350
Mitgliederbeiträge Programmbeitrag	82'500	81'750	82'500	85'500	332'250
Mitgliederbeiträge Leistungsvereinbarung	77'000	76'300	77'000	79'800	310'100
Mitfinanzierung DEZA	390'500	386'950	390'500	404'700	1'572'650
Mitfinanzierung DEZA Programmbeitrag	82'500	81'750	82'500	85'500	332'250
Mitfinanzierung DEZA Leistungsvereinbarung	308'000	305'200	308'000	319'200	1'240'400
Total Programmbeitrag (mitfinanzierbar)	165'000	163'500	165'000	171'000	664'500
Total Leistungsvereinbarung (mitfinanzierbar)	385'000	381'500	385'000	399'000	1'550'500
Weitere Einnahmen (Mandate, Zinsen etc.) Prg.	2'000	2'000	3'000	3'000	10'000
Total	552'000	547'000	553'000	573'000	2'225'000

2.3 Institutionsprogramme der Unité-Mitglieder 2013 – 2016

(Treuhänderische Verwaltung: Fonds-Transfer DEZA-Unité-Mitglieder)

Institution	2013	2014	2015	2016	TOTAL
SAM	480'000	460'000	450'000	450'000	1'840'000
Eirene	420'000	440'000	500'000	500'000	1'860'000
Mission Nil	250'000	250'000	250'000	250'000	1'000'000
Mission Tschad	150'000	200'000	150'000	150'000	650'000
andere (AMCA)	0	50'000	50'000	50'000	150'000
Total	1'300'000	1'400'000	1'400'000	1'400'000	5'500'000

Anhang 3:

Synthese: Qualitätsmanagement-Kommission 2009 – 2012

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

1. Institutionelle Unterstützung der Verbandsmitglieder
2. Standards in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit
3. Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit
 - 3.1 Südwirkung
 - 3.2 Nordwirkung
4. Erfahrungs- und Wissensaustausch für die Mitgliedorganisationen

Abkürzungsverzeichnis

ADRA	Adventistische Entwicklungs- und Katastrophenhilfe	MB	Mission Biblique
BMI	Bethlehem Mission Immensee	MDM	Médecins du Monde-Suisse
CEAS	Centre Ecologique Albert Schweitzer	MN	Mission am Nil
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit	ODESAR	Organización para el Desarrollo Municipal (Nicaragua)
EBM	Europäische Baptistische Mission	PEZA	Personelle Entwicklungszusammenarbeit
ECH	E-Changer	QMK	Qualitätsmanagement-Kommission
ELM/MECL	Evangelische Lepra-Mission	QMF	Qualitätsmanagement-Fonds
EMT/MET	Evangelische Mission im Tschad	SAM	Schweizer Allianz Mission
GVOM	Groupe Volontaires Outre-Mer	SIM	Service International Missionnaire
IA	Inter-Agire	SME	Service Missionnaire Evangélique
IT	Interteam	SMM	Schweizerische Mennonitische Mission
M21	Mission 21 – Evang. Missionswerk Basel		

Einleitung

Unité hat die Aufgabe, Qualitätsstandards zu setzen und zu sichern sowie Massnahmen für die Umsetzung der Qualitätsstandards festzulegen. Die dem Unité-Vorstand unterstellte und aus acht Mitgliedern bestehende Qualitätsmanagement-Kommission (QMK) hat seit Herbst 2008 den Auftrag, bei den Mitgliedorganisationen eine intensivere Berücksichtigung der qualitätsrelevanten Aspekte der Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu bewirken. So ist jede Mitgliedorganisation verpflichtet, ihr Qualitätsmanagement im Laufe von vier Jahren kritisch analysieren zu lassen und wenn nötig, den Bedürfnissen anzupassen. Dazu dienen zweckgebundene Beiträge aus dem Qualitätsmanagement-Fonds (QMF) von Unité. Zudem fördert die QMK die Wirkungsorientierung der PEZA sowie den Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitgliedorganisationen.

Die vorliegende Vier-Jahres-Synthese ist eine Tätigkeitsbilanz und -perspektive der QMK im Rahmen des Unité-Qualitätsmanagements. Sie dient dem Programmdialog der Unité mit der DEZA für die Phase 2013 – 2016.

1. Institutionelle Unterstützung der Verbandsmitglieder

Dem Unité-Programm 2009 – 2012 lag bezüglich des Qualitätsmanagement die Wirkungshypothese zugrunde, dass durch einen Regelkreis von „Überprüfung der Anwendung von Qualitätsstandards in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit – Empfehlung zur Optimierung der Anwendung von Qualitätsinstrumenten – Verpflichtung zur Umsetzung von Optimierungsmassnahmen – erneute Überprüfung der Anwendung der Qualitätsstandards“ die Professionalität, die Effizienz und die Wirksamkeit der Mitgliedsorganisationen des Verbands erhöht werden können. Die Qualitätsmanagement-Demarche hat sich als zielgerichtet erwiesen und gute positive Resultate erbracht.

In einer ersten Runde 2008/09 wurde anhand der Basisdokumente der Organisationen überprüft, ob ihnen der Zugang zur Mitfinanzierung gewährt werden kann. 15 Organisationen wurde direkt der Zugang bestätigt, bei 10 Organisationen wurden Vorbehalte angebracht, die in der zweiten Runde zu überprüfen waren. Eine Organisation (ATD-Quart-Monde) trat in diesem Prozess aus dem Verband aus.

In der zweiten Runde ab 2009 wurden Organisationen durch Institutionsanalysen überprüft (umfassend mit Programmeinblick Süd oder als Desk Study). Bis Ende 2012 wurden bei 11 Organisationen umfassende Institutionsanalysen realisiert. Bei allen Analysen wurde die Weiterentwicklung der Organisationen im Rahmen der Standards grundsätzlich positiv beurteilt. Zur Optimierung wurden aber spezifische Empfehlungen angebracht.

8 Organisationen wurden mittels einer Institutionsanalyse als Desk Study überprüft. Im Fall von Interserve deckte diese Analyse den nicht reglements-konformen Einsatz von Mitfinanzierungsmitteln noch in der vorherigen Vertragsphase auf. Interserve war nicht bereit, die entsprechenden Gouvernanz-Probleme vollständig aufzuarbeiten und auszuräumen, erstattete die durch CINFO ausgerichteten Mittel zurück und zog sich aus dem Verband zurück. Die Organisation SIM wollte nur teilweise auf die Defizite und die Empfehlungen der Analyse eintreten und trat aus dem Verband aus. Zwei Organisationen konnten durch die Institutionsanalyse die Voraussetzungen zur Mitfinanzierung belegen und erhielten damit neu wieder die Möglichkeit, Gesuche zur Mitfinanzierung von Einzeleinsätzen vorzulegen (EMT/MET, ELM/MECL). In einem Fall wurden Bedingungen formuliert, unter denen weitere Gesuche gestellt werden können (ADRA). Die Analyse von MDM warf für den Verband die grundsätzliche Frage auf, ob an einem spezifischen Standard für Personaleinsätze im Umfeld von humanitären und Post-Katastrophensituationen zu arbeiten sei. Bei vier Mitgliedorganisationen von Unité wurde auf eine Institutionsanalyse verzichtet, da sie keinen Anspruch auf Mitfinanzierung stellen (EBM, MB, SMM) oder direkt durch die DEZA mitfinanziert und überprüft werden (Solidarmed), den Verband aber als Austausch- und Lernplattform nutzen.

In den Institutionsanalysen wurde eine Fülle von Empfehlungen formuliert. Es lassen sich darin gewisse generelle Stossrichtungen erkennen:

Gouvernanz:

- Die Organisationen wurden in ihren spezifischen Profilen und Eigenarten erkannt. Eine recht hohe strategische Kohärenz ist vorhanden: Die Mehrheit der Organisationen versteht sich klar als spezialisierte Personalentsender, ihre Entsandten sind Fachkräfte, die zunehmend Institutionsentwicklung bei Partnern begleiten.
- Bei verschiedenen Organisationen wurden Gouvernanz-Fragen thematisiert. Mehrere Organisationen bewegen sich auf einer schmalen Trägerschaftsbasis, teilweise aufgrund ihres Herkommens aus einem spezifischen Missions-Umfeld. Eine Erweiterung, Erneuerung, Verbreiterung der Mitgliedschaft wurde mehreren Organisationen empfohlen (Beispiele EMT/MET, SME, ADRA, SAM).
- Im Zuge der Professionalisierung von Organisationen drängt sich in mehreren Fällen eine Überarbeitung der Rollenteilungen zwischen strategischen und operativen Instanzen (Beispiele EMT/MET, ELM/MECL, BMI).
- Einige Organisationen stehen am Übergang von im operationellen Bereich noch stärker individuell geprägten Prozessen zu standardisierten Abläufen (Beispiele SME, M21).

- Die Organisationen, die aus Fusionen hervorgegangen sind, sind gefordert, Prozesse und Instrumente zu integrieren und neu zu gestalten (Beispiele BMI-ECH-IA, Eirene-GVOM).

Programmorientierung:

- Mehrere Analysen haben laufende Prozesse des Programmaufbaus begleitet und Impulse zur Weiterentwicklung vermittelt. In den Fällen von SAM, EMT/MET oder SME sind die Prozesse noch jung, sie stehen aber in einem Zusammenhang mit den neuen Anforderungen der Mitfinanzierung ab 2013, welche nur noch Einsätze in einem programmatischen Rahmen vorsehen. Andere Organisationen wie Eirene, M21, DM échange et mission, MN oder Heilsarmee sind auf dem Weg zu kohärenten Programmen; weitere Arbeit an Kohärenz und Profil ist aber noch gefragt. Im Falle der Integration von BMI, ECH und IA stellt sich am untersuchten Beispiel Bolivien die Frage, wie thematisch, strukturell und instrumentell ein einheitliches Programm aus den Teilen entstehen kann.
- Bei einzelnen Organisationen wird eine Fokussierung noch vermisst. Deshalb müssen sie ihre beschränkten Mittel mit klareren thematischen und geografischen Prioritäten in Einklang bringen (ADRA, SME, M21, DM échange et mission).
- In verschiedenen Fällen wurde empfohlen, vermehrt mit den Partnern innerhalb der internationalen Organisationsverbände auf strategischer Ebene zu kooperieren und sich auf Programmziele zu verständigen (ADRA, Heilsarmee, DM échange et mission).

Personelle Entwicklungszusammenarbeit:

- Verschiedene Organisationen stützen sich zwar auf eine lange Tradition des Personalaustausches. Ihnen fehlt aber noch eine Verankerung formalisierter Prozesse und Abläufe in der Personalentsendung, die nun zu vervollständigen sind (CEAS, SME).
- Deutlich ist das wachsende Gewicht von Capacity-Building-Aufgaben von Einsatzleistenden. Damit erhält der Faktor der erfolgreichen Eingliederung in die Partnerorganisation einen noch grösseren Stellenwert (Studie IT). Einzelne Organisationen müssen den Übergang von stärker operationellen und Linien-Funktionen zu Capacity-Building-Funktionen noch vollziehen (Heilsarmee, SAM).

Diese Zusammenfassung von Empfehlungen und Kommentaren zeigt, dass in vielen Fällen entscheidende Anstösse zur weiteren Professionalisierung der Organisationen gegeben werden konnten. Die Arbeit der Kommission bildet dabei in gewissem Sinn einen „*benchmark*“ für die Personalentsendung heraus. Es ergeben sich damit Forderungen zur Erfüllung der Kriterien und Standards. Zugleich bringen die Begleitung in den Institutionsanalysen und einzelne Zusatzmassnahmen aber auch die Förderung der Mitgliedsorganisationen in ihrer Institutionsentwicklung und Programmarbeit.

Der hohe Druck auf die Organisationen, die Qualität der PEZA zu steigern, trug dazu bei, dass im Verlaufe der Programmphase Kooperationen resp. Fusionen unter Mitgliedorganisationen eingegangen wurden. Die Organisation GVOM ging durch Absorptionsfusion in der Organisation Eirene auf. Die Tessiner Organisation IA integrierte ihre Programmarbeit in die BMI. Die so bereits erweiterte BMI und ECH entwickelten dann ein Modell einer Kooperation mit einem integrierten Programm unter dem Dach des Vereins BMI. Alle diese Prozesse wurden von der Idee geleitet, die institutionellen Errungenschaften und die regionalen und kontextspezifischen Verankerungen in neue gemeinsame, nach professionellen Kriterien effizient zu betreibende Gefässe einzubringen. Im Falle von Eirene-GVOM unterstützte die Qualitätsmanagement-Kommission die Organisation durch die enge Begleitung der Umsetzung des institutionellen Zukunftsplans „Plan d’Action“, der eine klare programmatische Ausrichtung beinhaltet.

Ausblick

- Die Resultate der Analysen belegen die Hypothese des Regelkreises. Für die neue Phase bestätigt sich, dass die weitere kontinuierliche Begleitung der Organisationen mit der Qualitätsdemarche dem Ziel einer von Qualität geprägten Personellen Entwicklungszusammenarbeit dient.
- In einer dritten Runde ab 2013 soll sichergestellt werden, dass die bisherigen Empfehlungen bei den Mitgliedorganisationen umgesetzt worden sind. Zudem sollen im Rahmen von zielgerichteten

Analysen spezifische und transversale Themen begutachtet werden, um so Standards zu sichern bzw. weiterzuentwickeln.

2. Standards in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit

Die wichtigsten Standards in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit und deren Grundlagen wurden im 2008/2009 erarbeiteten Regelwerk festgelegt. Dies betrifft insbesondere:

- Kriterien der Mitgliedschaft bei Unité
- Code of Conduct für Fachleute im Freiwilligenstatus
- Konzept des Mehrwerts und der Partnerschaft in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit
- Reglemente für die DEZA-kofinanzierten Personaleinsätze sowie für die beiden qualitätsrelevanten Kommissionen für Einzeleinsätze und Qualitätsmanagement im Verband

In den letzten drei Jahren hat der Verband Unité sein Regelwerk aktualisiert:

- **Reglement betreffend Minimalstandards zur Rechnungslegung bei Unité und ihren Mitgliedern:** 2011 wurde dieses erstmals angewendet. Die Überprüfung durch die QMK ergab, dass mit einer Ausnahme alle Abrechnungen der Unité-Mitglieder, die Zugang zu DEZA-Beiträgen haben (oder dies anstreben), korrekt waren. Ab 2011 rechnen alle oben erwähnten Verbandsmitglieder nach SWISS GAAP FER 21 ab.
- **Minimalstandards und Empfehlungen zu Auswahl, Vorbereitung und Unterstützung der Fachleute im Langzeiteinsatz:** Damit werden insbesondere Auswahlkriterien sowie qualitative und quantitative Bedingungen zur Vorbereitung definiert.
- **Leitfaden und Standards für die programmatische Orientierung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit:** In Anbetracht der ab 2013 gültigen Programmorientierung in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit enthalten sie Relevanzkriterien für ein Institutionsprogramm und eine inhaltliche Orientierungshilfe zu dessen Erstellung. Dies dient insbesondere den Mitgliedern, die bisher mit der Einzeleinsatzlogik arbeiteten.
- **Richtlinien zur Mitfinanzierbarkeit durch die DEZA:** Damit werden die ab 2013 auch für alle Organisationen der personellen Entwicklungszusammenarbeit gültige Limite von 50% staatlicher Mitfinanzierung garantiert.
- **neue Formulare für Langzeiteinsätze** (Zusammenarbeit mit BFA) und **komplementäre Einsatzformen:** Das Capacity-Development-Konzept sowie Fragen zu Wirkung und Kohärenz bilden dabei die Grundlage.

Revisionen bzw. Aktualisierungen betrafen:

- Reglement für den Qualitätsmanagement-Fonds (QMF)
- Kriterien der Mitgliedschaft bei Unité

In Ausarbeitung ist eine Standardisierung von Risiko- / Krisenmanagement bei Südeinsätzen.

Diese Übersicht zeigt, dass der Verband der gegenüber der DEZA eingegangenen Verpflichtung nachkommt, die Qualität in der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit zu sichern. Der aktualisierte Regelrahmen¹² wurde 2011 anlässlich des Zulassungsverfahrens zu den Programmverhandlungen von einer DEZA-Expertenkommission validiert.

Ausblick

- Ab 2013 wird sich Unité vertieft mit anderen Formen und Tendenzen im Rahmen des International Volunteering befassen. Daraus soll eine konzeptuelle Aktualisierung der schweizerischen Personellen Entwicklungszusammenarbeit entstehen.
- Die Aufgaben der Unité Kommissionen werden neu definiert. Deshalb werden auch die entsprechenden Regelemente angepasst.

¹² <http://unite-ch.org/13download/download01.html>

3. Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

3.1 Südwirkung

Bereits 2008 hatte Unité eine Studie in Auftrag gegeben, welche die Wirkungen mehrerer Einsätze schweizerischer Organisationen bei der nicaraguanischen Partnerorganisation ODESAR erforschte. Die Studie kam zum Schluss, dass die Einsatzleistenden bei der Partnerorganisation wichtige Impulse für Veränderungen gaben, und dass wiederum die Partnerorganisation bei der Zielbevölkerung wichtige Veränderungen erwirkte. Der direkte Rückschluss auf den Beitrag einer einzelnen Fachperson im Einsatz erwies sich aber als schwierig (doppelter „attribution gap“ bzgl. Partnerorganisation und begünstigter Bevölkerung). Das Ergebnis dieser Studie führte direkt dazu, dass sich Unité stärker mit methodischen Fragen des Wirkungsnachweises beschäftigte.

2010 entstand eine Bestandesaufnahme der Instrumente zur Wirkungserfassung bei schweizerischen und internationalen Organisationen und neuer methodischer Ansätze. Die anschliessenden Lern- und Diskussionsveranstaltungen eröffneten mehrere Pisten:

- ECH liess sich darauf ein, die Methodik *Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development* der UNV in fünf Regionen als Pilotprozess durchzuführen.
- In einer von der QMK unterstützten Mid-Term-Review in 5 Landesprogrammen versuchte IT mit Hilfe eines geleiteten und konsolidierten Prozesses ausgehend von lokalen externen Evaluationen, Aussagen über Wirkung zu erhalten. Bestätigt werden konnten Wirkungen vor allem auf der Ebene der Einsatzziele, aber auch auf der Ebene von Veränderungen bei der Partnerorganisation. Weniger erkennbar waren Wirkungen auf der Programm-Ebene, hauptsächlich, da auf dieser Ebene kaum überprüfbare Indikatoren definiert waren.

Die Resultate dieser beiden methodischen Pilotversuche sollen noch 2012 in einer Bildungsveranstaltung erörtert und auf breitere Anwendung hin überprüft werden.

M21 zeigte sich interessiert, die in den Diskussionen als erfolgversprechend erschienene Integration von Akteur-bezogenen Elementen des Outcome-Mapping in die Logframe-Methodik in einem Pilotversuch zu prüfen, musste das Vorhaben aber zeitlich in die nächste Phase verschieben.

IT gelang es, mit einer Studie zur Wirkung ihrer Personellen Entwicklungszusammenarbeit in Namibia nach zwanzigjährigem Engagement eindrücklich Resultate zu zeigen. Von den Anfängen direkter operationeller Facharbeit über den zunehmenden Wissenstransfer zwischen Einsatzleistenden und einheimischen Fachkräften bis zur Unterstützung im Aufbau von Weiterbildungsdiens-ten und schlussendlich zur partnerschaftlichen Beratung in der Gestaltung des Bildungssystems konnte IT im Austausch und im gemeinsamen Lernen aus den Erfahrungen mit den Partnern einen Qualitätsprozess im Bildungswesen des jungen afrikanischen Landes mitprägen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass auf Ebene einzelner Studien und Vorhaben interessante Einsichten in die Wirkung von Personeller Entwicklungszusammenarbeit entstehen. Die Verfahren sind aber aufwendig und kostspielig.

Ausblick

Unité wird sich weiter mit der Frage beschäftigen, wie schlanke Praktiken von Wirkungsbeleg in die generellen Verfahren des Programm-Managements integriert und standardisiert werden können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der Aufwand für Wirkungserfassung in einem vernünftigen Verhältnis zu den zu erhebenden Fakten sein muss und dass Ressourcen vor allem in die Verbesserung der Wirksamkeit investiert werden sollten, insbesondere in den Aufbau von strategischen Partnerbeziehungen und der Implementierung von Themenschwerpunkten.

3.2 Nordwirkung

Der Blick auf die Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit war bisher auf die Wirkung im Süden gerichtet. Zur Wirkung von Personaleinsätzen im Norden wurden nur Hypothesen aufgestellt. Auch im internationalen Kontext existieren kaum vertiefte Analysen bezüglich der Wirkung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit im Norden. Deshalb fehlen Methoden und Instrumente, um diese zu messen.

Die Wirkung im Norden betrifft die Sensibilisierung der Schweizer Bevölkerung (Welche Wirkung erzeugt die Kommunikation von Unité und ihren Mitgliedern?) und die Valorisierung der beruflichen, personellen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen, welche die zurückgekehrten Fachleute im Süden erworben haben (Welche Wirkung hat die In-Wertsetzung und Anwendung des angeeigneten Wissens der Rückkehrenden – *savoir-faire und savoir-être* – in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft?).

Die Qualitätsmanagement-Kommission begann Ende 2011 zur Wirkung der Sensibilisierung eine erste Base-Line-Studie. Erste Resultate liegen vor, die Interpretation und die daraus zu ziehenden Schlüsse sind noch in Bearbeitung.

Ausblick

Eine vertiefte Auswertung der Sensibilisierungsstudie erfolgt bis 2013. Eine Untersuchung, wie RückkehrerInnen die im Süden erworbenen Fähigkeiten in Beruf und Gesellschaft einbringen können, ist ab Ende 2012 geplant.

Anhand dieser beiden analytischen Grundlagen wird Unité die bisher nur postulierte Nordwirkung darlegen und daraus Schlussfolgerungen ziehen können.

4. Erfahrungs- und Wissensaustausch für die Mitgliedorganisationen

Unité hat mit regelmässigen Angeboten zu Erfahrungs- und Wissensaustausch, die meist gut besucht und zu neuen Projekten geführt haben, die Mitglieder systematisch unterstützt.

Unité bietet seinen Mitgliedern grundsätzlich in drei Gefässen Veranstaltungen an: anlässlich von erweiterten Vorstands- und QMK-Sitzungen, im Bildungsteil der Generalversammlung sowie anlässlich des jährlich stattfindenden KoordinatorInnen-Seminars. Letzteres wurde zweimal als erweitertes Süd-Seminar mit Partnern aus Afrika und Lateinamerika durchgeführt. Wichtige Inhalte betrafen:

- Themen zu Relevanz und Qualitätssicherung (Wirkungserfassung; Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr von Fachleuten, interkulturelle Kompetenzen, Berichterstattung etc.) in der PEZA
- Kontinentalrelevante Themen in KoordinatorInnen-Seminaren in Lateinamerika und Afrika (Spannungsfeld Zivilgesellschaft – Staat; Jugend zwischen Aufbruch und Perspektivlosigkeit)
- Up-dates der Diskussion zur internationalen Personellen Entwicklungszusammenarbeit (innovative Modelle) und der Schweizer Entwicklungspolitik
- Religion und Spiritualität in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit (Soziologische Analyse religiös motivierter Entwicklungszusammenarbeit)

Gemäss den Feedbacks hat sich der Erfahrungs- und Wissensaustausch von Unité auf Themen konzentriert, die für die Mitgliedsorganisationen relevant waren (Konfrontation mit neuen Konzepten und Herausforderungen). In wichtigen Gebieten mündete dieser Austausch direkt in die Umsetzung in der Praxis der Mitgliedsorganisationen. Die Auseinandersetzung mit Ansätzen der Wirkungserfassung floss z.B. in Evaluationsprojekte der Organisationen ein.

Im Falle der Thematik von Selektion, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr von Fachpersonen führte die Weiterbildungsarbeit zur Erarbeitung eines Standards für die Vorbereitung. Dieser wurde nach diesem Prozess für alle als verbindlich erklärt.

Die KoordinatorInnen-Seminare unterstützten die auf Programme ausgerichtete Arbeit der Organisationen.

Ausblick

Der Verband wird den Erfahrungs- und Wissensaustausch kontinuierlich fortsetzen. Er wird dabei darauf achten, dass die Angebote nahe an den „Leidenssituationen“ der Organisationen bleiben und die Bildungserträge direkt umsetzbar sind. Die Verstärkung spezifischer Kompetenzen ist eine wichtige Voraussetzung, um weiter nutzbringende Angebote für die Mitgliedsorganisationen entwickeln zu können. Dies können spezifische transversale Nord- und Süd-Themen sein wie die 2009-12 zurückgestellten Friedensarbeit, Kommunikation und Wissensmanagement in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit, der mit der DEZA diskutierte weltanschauliche Fundamentalismus oder internationale innovative Modelle in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit.