



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

# PARTNERSCHAFT

## 1. GRUNDWERTE

5 elementare **Grundwerte** einer Partnerschaft in der Personellen EZA umfassen:

- 1. Gegenseitigkeit**
- 2. Gleichwertigkeit**
- 3. Offener Dialog**
- 4. Beidseitiges Bemühen um Verständnis zwischen Kulturen**
- 5. Gemeinsame Wirkung**

Darunter verstehen wir:

1. durch verschiedene Akteure aufgebaute institutionelle Beziehung mit gemeinsamen Werten, Motivationen und Visionen, klar definierten und anerkannten Zielen sowie gemeinsam geplanten und durchgeführten Aktivitäten
2. wechselseitig-dynamische Beziehung mittels Kreativität, Wertschätzung jedes Partners sowie Komplementarität der Beiträge zwecks beidseitigem Vorteil
3. Respekt der Unterschiedlichkeiten, gegenseitiges Vertrauen und geteilte Verantwortlichkeit in Dialog und konstruktiver Kritik
4. auf Repräsentativität der Partner in der Bevölkerung beruhende gemeinsame Wirksamkeit
5. Streben nach Sensibilisierung, Verständnis zwischen den Kulturen und soziale Mobilisierung

## 2. PARAMETER

Konkrete Parameter situieren sich in fünf Bereichen:

### 2.1 Grundelemente

*Unabdingbar sind:*

2.1.1 Die Nord- und Süd-Partner haben **gemeinsame Grundwerte**<sup>1</sup>, insbesondere eine *entwicklungspolitische Agenda zugunsten Benachteiligter (gesellschaftliche Relevanz)*.

2.1.2 Sie kennen *gegenseitig ihre Motivationen, Visionen und Strategien* und finden darin *teilweise Übereinstimmungen*.

2.1.3 Sie stimmen in der *Bestimmung klarer (d.h. definierter und anerkannter) Entwicklungsziele überein*.

### 2.2 Bedingungen

*Unabdingbar sind:*

2.2.1 Die Partnerschaft basiert auf folgenden **"ethischen Werten"**:

- *Gegenseitigkeit in Bezug auf Vertrauen, Respekt, Dialog, Kenntnisse*
- *Gleichwertigkeit - Komplementarität - verantwortungsvoller Umgang mit Machtstellungen*
- *Teilen von Verantwortlichkeiten (zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen, Begleitung der in Austausch involvierten Personen etc.)*

2.2.2 Es besteht bei beiden Partnern eine **klare Verankerung in der lokalen Gesellschaft** (*Legitimation über eigene Sozialgruppe hinaus*).

2.2.3 Beide verfügen über eine **ausgewiesene Allianzfähigkeit** („**bridging potential**“).

### 2.3 Zielbezug

*Unabdingbar sind:*

2.3.1 Die Partner pflegen den **Informationsaustausch** und verpflichten sich dem **gegenseitigen Lernen**.

<sup>1</sup> vgl. Leitbild Unité [www.unite-ch.org/ressource/UNITE%20D%20Leitbild%202007r.pdf](http://www.unite-ch.org/ressource/UNITE%20D%20Leitbild%202007r.pdf)

- Menschenrechte – Demokratie
- Soziale, globale und Gender-Gerechtigkeit
- Frieden («peace building» / Konfliktprävention)
- lebenswerte Umwelt
- Gleichwertigkeit der Kulturen und Weltanschauungen im Sinne von gegenseitigem Respekt und Dialog auf gleicher Ebene
- Grundhaltung von «innovation and learning»: «active global citizenship», «capacity development», «institution building», «empowerment», «advocacy», «MDG relevance», «sustainability»

2.3.2 Über ihre Beziehung verbessern die Partner das **gegenseitige Kulturverständnis** („bringing people together“) und nutzen dieses sowohl für den Know-how-Austausch wie auch für Sensibilisierungstätigkeiten.

2.3.3 Die Optimierung der **Wirksamkeit** des Entwicklungsbeitrags über die eigene Sozialgruppe hinaus ist beiden Partnern ein zentrales Anliegen.

Optional je nach Kontext sind:

2.3.4 Die Partner eröffnen sich Zugänge zu **Netzwerken** und tragen damit zu einer globalen Zivilgesellschaft bei.

2.3.5 Entwicklungspolitische **Advocacy-Arbeit** je einzeln oder gemeinsam ergänzen die entwicklungsbezogenen Aktivitäten.

2.3.6 Die Partner sind offen für **inter-religiösen Austausch** im Sinne eines Brücken bildenden Dialogs.

## **2.4 Gemeinsame Tätigkeiten** (über den Einsatz der Fachperson<sup>2</sup> hinaus)

Optional je nach Kontext sind:

2.4.1 Sie nehmen gemeinsam eine Interpretation des **entwicklungspolitischen Umfeldes** vor und finden darin Übereinstimmung.

2.4.2 a) **Leitbilder, Programme und/oder Strategien** werden gegenseitig offengelegt und diskutiert.

b) Sie werden sogar **gemeinsam erarbeitet**.

2.4.3 **Gemeinsame Aktionen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit / Kampagnen** werden durchgeführt.

2.4.4 Es bestehen **gemeinsame Stellungnahmen zu internationalen Entwicklungsfragen**.

2.4.5 **Gemeinsame Aktionen im Bereich von Netzwerken** finden statt.

2.4.6 **Gemeinsame Aktionen im Bereich der Bildung / Vorbereitung von Fachleuten** werden organisiert.

2.4.7 **Gemeinsame Aktionen im Bereich des fund raisings** werden durchgeführt.

2.4.8 Der **inter-religiöse Austausch / Dialog** wird durch gemeinsame Aktionen gefördert.

2.4.9 Es wird auf die Valorisierung des **Süd-Nord-Austausch** und der **Kompetenzen des Südens** geachtet:

- Süd-Nord-Einsätze bzw. -Austausche werden durchgeführt.

- Süd-Süd-Einsätze bzw. -Austausche werden organisiert.

- Es besteht die Möglichkeit von **Lerndiensten** bzw. **Nachwuchsförderung** für junge Schweizer Erwachsene im Süden.

---

<sup>2</sup> Der Personaleinsatz/-austausch ist per se konstituierender Parameter der Partnerschaft in der Personellen EZA.

- Der Einbezug von Süd-Experten oder internationalen Teams in die Strategiebildung, die operationellen Tätigkeiten oder die Systematisierung von Erfahrungen wird bei Nordpartnern praktiziert.
- Es besteht die Möglichkeit eines entwicklungspolitisch verträglichen (Bildungs)-Tourismus.

## **2.5 Dokumentation – Modalitäten**

Folgende **Dokumente und Verfahrensweisen** sind unabdingbar:

2.5.1 *Allgemeines ausgehandeltes Abkommen (**partnership agreement**) : Grundsatz-/ Absichtserklärungen oder Vereinbarung über Grundlagen, Ziele und Gestaltung der Partnerschaft*

2.5.2 *Vertragliche Einbindung der Fachperson (ausgehandeltes **Pflichtenheft**)*

Optional je nach Kontext sind:

2.5.3 *Edition gemeinsamer **Strategie- oder Aktionspapiere***

2.5.4 *partizipative **Analyse und Dokumentation der Partnerschaftsentwicklung** bezüglich Vision, Strategie, Ziele oder Aktion ("Evaluation"/PEMU-PCM)*

2.5.5 *gemeinsam festgelegte Modalitäten, Bedingungen und Verfahren zur **Konfliktregelung und Beendigung der Partnerschaft***

## 3. Vielfalt der Partnerschaft (Partnerschaftsmodelle<sup>3</sup>)

### 3.1 Sozio-politische Partnerschaft

Beide Partner sind stark in der Gesellschaft verankerte Organisationen und legen grosses Gewicht auf Tätigkeiten zugunsten der Rechte sozial- und wirtschaftlich Benachteiligter, die der ständigen Ausnützung und Ungerechtigkeit seitens reicher und mächtiger Sektoren der Gesellschaft ausgesetzt sind. Die Hinterfragung der ungleichen Nord-Süd-Beziehungen und das Engagement zugunsten einer sozialen Globalisierung, wo der Mensch im Mittelpunkt steht, sind die Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten.

Ziel: Sozialer und professioneller Kompetenzaustausch im Sinne eines sozio-politischen Engagements, das den Projekt- und Einsatzrahmen klar überschreitet. Information und Sensibilisierung der Gesellschaft bildet ein weiterer Schwerpunkt dieses Partnerschaftstyps. Gewisse Partner erweitern ihren Aktionsradius in den Bereich der Menschenrechte und Friedensarbeit (z. B. den Aufbau eines Zivilen Friedensdienstes).

### 3.2 Technische Partnerschaft

Beide Partner konzentrieren sich hauptsächlich im Bereich der technischen Kompetenzen und Dienstleistungen im jeweiligen beruflichen Sektor: technische Unterstützung und berufliche Ausbildung sind demnach die Hauptelemente dieses Typs. Sie sind spezifisch auf eine Begünstigtengruppe ausgerichtet.

Ziel: Es werden hauptsächlich technische Kompetenzen in den Bereichen Produktion und Bildung an den Süd-Partner übermittelt.

### 3.3 Religiöse Partnerschaft

Die Partnerschaftsbeziehungen weisen einen bedeutsamen historischen Hintergrund in Form der früheren Missionen der Kirchen auf. Eine profunde gegenseitige Kenntnis ist dabei charakteristisch. Die Projekte sind im Allgemeinen wohl strukturiert und profitieren von einer breiten institutionellen Anerkennung unter der Bevölkerung des jeweiligen Landes oder der jeweiligen Region.

Ziel: Pastorale Aktivitäten in integralem Sinn, so spirituelle, religiöse und theologische Austausche wie auch Vermittlung von sozialen und technischen Kompetenzen im Rahmen von kirchlichen Projekten und in den Bereichen Produktion und Bildung.

### 3.4 Humanitäre Partnerschaft

Die Partner haben sich im Bereich der Humanitären Hilfe, der Nothilfe und/oder des Technik- und Wissenstransfers spezialisiert, dabei sind auch Orientierungen in Richtung Wiederaufbau oder Ausbau der sozialen Basisinfrastruktur (z. B. Aufnahme- und Ernährungszentren, Spitäler) bedeutend.

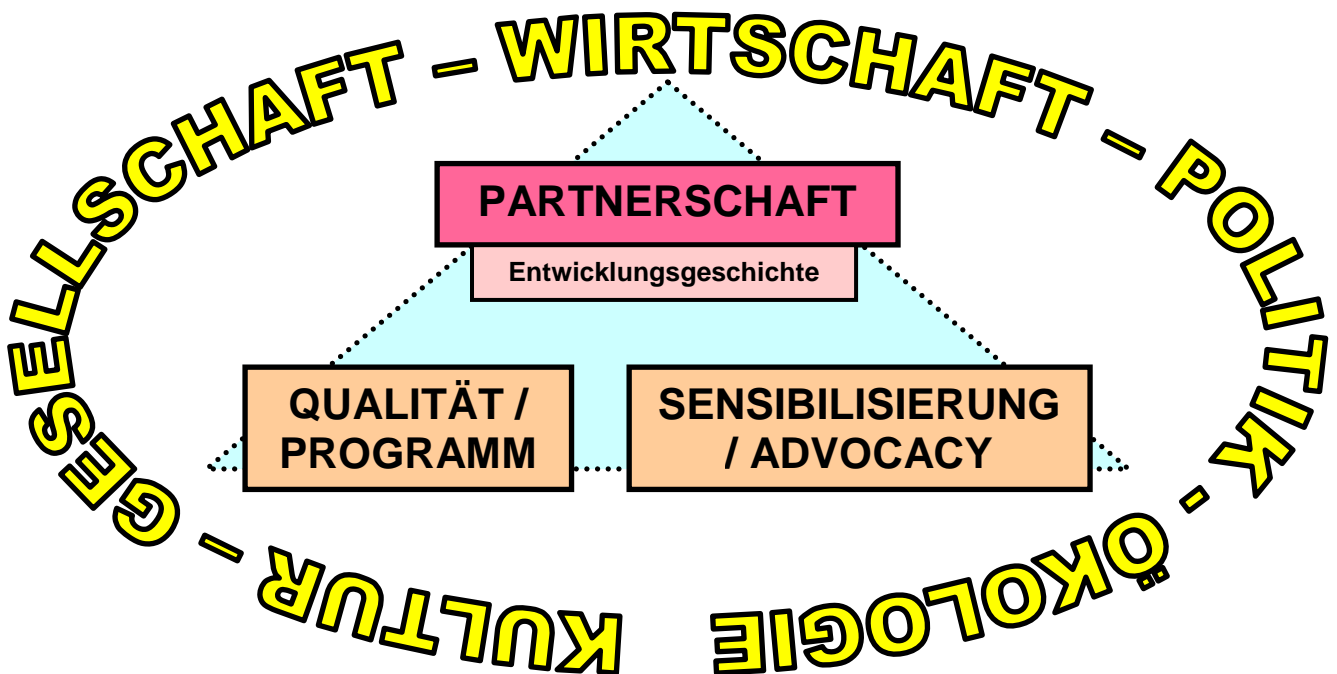
Ziel: Es werden technische Mittel und Kompetenzen bereitgestellt, die es erlauben sollen, innert kürzester Zeit auf die Notsituation der am schwersten betroffenen Bevölkerungssegmente im Süden zu reagieren, dabei wird auch die nötige Ausbildung vermittelt, um bestmöglich und nachhaltig die Lage der betroffenen Bevölkerung zu konsolidieren.

---

<sup>3</sup> Typologie gemäss „Partnerschaft zwischen Wunschenken und Wirklichkeit“, D. Cattin / M. Schreiber; Basel 2002 (S.8). Modelle in den Sozialwissenschaften sind ein methodisch-analytisches Hilfsmittel und stellen in idealtypischer Form (nach Max Weber) die soziale Realität dar. Sie sind also in keiner Weise ein exaktes Abbild der Wirklichkeit, sondern eine Verallgemeinerung beziehungsweise eine Akzentuierung gewisser Sachverhalte:

## 4. UMFELD - AUSGESTALTUNGSEBENEN

Partnerschaften in der Personellen EZA weisen eine eigene **Entwicklungsgeschichte** auf, finden in einem spezifischen **Umfeld** statt und sind interdependent mit **Qualität / Programm** und **Sensibilisierung / Advocacy**:



Dabei können drei **Ausgestaltungsebenen** unterschieden werden:

- **strategische Partnerschaft:** längerfristige, auf gemeinsamen Visionen und gemeinsam definierten Strategien beruhendes Verhältnis („strategische Allianz“ über Fachperson/en hinaus)
- **operationelle Partnerschaft:** mittelfristige, auf Programm / Projekt beziehungsweise auf Fachperson konzentrierte institutionelle Beziehung (z.B. Durchführung von 1 - 2 Langzeit-Facheinsätzen mit spezifisch operationellen Zielen)
- **ad-hoc-Partnerschaft:** kurzfristige, auf unmittelbare Bedürfnisse bezogene institutionelle Beziehung, die sich auf die Ausführung eines limitierten Mandates beschränkt

## 5. ANHÄNGE: INSTRUMENTE

- 5.1 Synopsis: Unabdingbare Partnerschaftsparameter in der Personellen EZA
- 5.2 Checkliste zur Planung einer zukünftigen bzw. zur Auswertung einer bestehenden Partnerschaft im Hinblick auf die Ausgestaltung der Beziehungen
- 5.3 Raster zur Gesamterfassung von N-S-Partnerschaften in der Personellen EZA

## 5.1 Synopsis: Unabdingbare Partnerschaftsparameter in der Personellen EZA

1. Die Nord- und Süd-Partner haben **gemeinsame Grundwerte**, insbesondere eine entwicklungspolitische Agenda zugunsten Benachteiligter (gesellschaftliche Relevanz).
2. Sie kennen gegenseitig ihre **Motivationen, Visionen und Strategien** und finden darin teilweise Übereinstimmungen.
3. Sie stimmen in der Bestimmung klarer (d.h. definierter und anerkannter) **Entwicklungsziele** überein.
4. Die Partnerschaft basiert auf folgenden "**ethischen Werten**":
  - Gegenseitigkeit in Bezug auf Vertrauen, Respekt, Dialog, Kenntnisse
  - Gleichwertigkeit - Komplementarität - verantwortungsvoller Umgang mit Machtstellungen
  - Teilen von Verantwortlichkeiten (zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen, Begleitung der in Austausch involvierten Personen etc.)
5. Es besteht bei beiden Partnern eine klare **Verankerung in der lokalen Gesellschaft** (Legitimation über eigene Sozialgruppe hinaus).
6. Beide verfügen über eine ausgewiesene **Allianzfähigkeit** („bridging potential“).
7. Die Partner pflegen den **Informationsaustausch** und verpflichten sich dem **gegenseitigen Lernen**.
8. Über ihre Beziehung verbessern die Partner das **gegenseitige Kulturverständnis** („bringing people together“) und nutzen dieses sowohl für den Know-how-Austausch wie auch für Sensibilisierungstätigkeiten.
9. Die Optimierung der **Wirksamkeit** des Entwicklungsbeitrags über die eigene Sozialgruppe hinaus ist beiden Partnern ein zentrales Anliegen.
10. Allgemeines ausgehandeltes Abkommen (**partnership agreement**) : Grundsatz-/ Absichtserklärungen oder Vereinbarung über Grundlagen, Ziele und Gestaltung der Partnerschaft
11. Vertragliche Einbindung der Fachperson (ausgehandeltes **Pflichtenheft**)

## 5.2 Checkliste zur Planung einer zukünftigen bzw. zur Auswertung einer bestehenden Partnerschaft im Hinblick auf die Ausgestaltung der Beziehungen

| <b>Grunddaten</b>  |                     |                              |
|--|---------------------|------------------------------|
| Institution Schweiz :  |                     |                              |
| Partnerorganisation Süden:   |                     |                              |
| Einige Eckwerte der Partnerschaft:   |                     |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ursprung – Entwicklungsgeschichte der Partnerschaft</li> </ul>  |                     |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer</li> </ul>  |                     |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilensteine</li> </ul>   |                     |                              |
| <b>Parameter</b>   | <b>Beschreibung</b> | <b>Bewertung<sup>4</sup></b> |
| <b>1. Grundelemente</b>  |                     |                              |
| 1.1. Die Nord- und Süd-Partner haben gemeinsame <b>Grundwerte</b> , insbesondere eine entwicklungspolitische Agenda zugunsten Benachteiligter (gesellschaftliche Relevanz) |                     |                              |
| 1.2 Sie kennen gegenseitig ihre <b>Motivationen, Visionen und Strategien</b> und finden darin teilweise Übereinstimmungen.   |                     |                              |
| 1.3 Sie stimmen in der Bestimmung klarer (d.h. definierter und anerkannter) <b>Entwicklungsziele</b> überein.  |                     |                              |
| <b>2. Bedingungen</b>  |                     |                              |
| 2.1 Die Partnerschaft basiert auf folgenden " <b>ethischen Werten</b> ":<br>- Gegenseitigkeit in Bezug auf Vertrauen, Respekt, Dialog, Kenntnisse                          |                     |                              |

<sup>4</sup> 0 nicht ausgebildet / 1 wenig ausgebildet / 2 ziemlich ausgebildet / 3 voll ausgebildet

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichwertigkeit - Komplementarität - verantwortungsvoller Umgang mit Machtstellungen</li> <li>- Teilen von Verantwortlichkeiten (zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen, Begleitung der in Austausch involvierten Personen etc.)</li> </ul> |  |  |
| <p>2.2 Es besteht bei beiden Partnern eine klare <b>Verankerung in der lokalen Gesellschaft</b> (Legitimation über eigene Sozialgruppe hinaus).</p>  |  |  |
| <p>2.3 Beide verfügen über eine ausgewiesene <b>Allianzfähigkeit</b> („bridging potential“).</p>   |  |  |
| <p><b>3. Zielbezug</b></p>   |  |  |
| <p>3.1 Die Partner pflegen den <b>Informationsaustausch</b> und verpflichten sich dem <b>gegenseitigen Lernen</b>.</p>   |  |  |
| <p>3.2 Über ihre Beziehung verbessern die Partner das <b>gegenseitige Kulturverständnis</b> („bringing people together“) und nutzen dieses sowohl für den Know-how-Austausch wie auch für Sensibilisierungstätigkeiten.</p>  |  |  |
| <p>3.3 Die Optimierung der <b>Wirksamkeit</b> des Entwicklungsbeitrags über die eigene Sozialgruppe hinaus ist beiden Partnern ein zentrales Anliegen.</p>   |  |  |
| <p>3.4 Die Partner eröffnen sich Zugänge zu <b>Netzwerken</b> und tragen damit zu einer globalen Zivilgesellschaft bei.</p>  |  |  |
| <p>3.5 Entwicklungspolitische <b>Advocacy-Arbeit</b> je einzeln oder gemeinsam ergänzen die entwicklungsbezogenen Aktivitäten.</p>   |  |  |
| <p>3.6 Die Partner sind offen für <b>inter-religiösen Austausch</b> im Sinne eines Brücken bildender Dialogs.</p>  |  |  |
| <p><b>4. Gemeinsame Tätigkeiten über den Einsatz der Fachperson hinaus</b></p>   |  |  |
| <p>4.1 Sie nehmen gemeinsam eine <b>Interpretation des entwicklungspolitischen Umfeldes</b> vor und finden darin Übereinstimmung.</p>  |  |  |
| <p>4.2 a) <b>Leitbilder, Programme und/oder Strategien</b> werden gegenseitig offengelegt und diskutiert.<br/>b) Sie werden sogar <b>gemeinsam erarbeitet</b>.</p>   |  |  |
| <p>4.3 Gemeinsame Aktionen im Bereich der <b>Öffentlichkeitsarbeit / Kampagnen</b> werden durchgeführt.</p>  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 4.4 Es bestehen gemeinsame <b>Stellungnahmen zu internationalen Entwicklungsfragen</b> .   |  |  |
| 4.5 Gemeinsame Aktionen im Bereich von <b>Netzwerken</b> finden statt.   |  |  |
| 4.6 Gemeinsame Aktionen im Bereich der <b>Bildung / Vorbereitung von Fachleuten</b> werden organisiert.  |  |  |
| 4.7 Gemeinsame Aktionen im Bereich des <b>fund raisings</b> werden durchgeführt.   |  |  |
| 4.8 Der <b>inter-religiöse Austausch / Dialog</b> wird durch gemeinsame Aktionen gefördert.  |  |  |
| 4.9 Es wird auf die Valorisierung des <b>Süd-Nord-Austausch</b> und der <b>Kompetenzen des Südens</b> geachtet:<br>- Süd-Nord-Einsätze bzw. -Austausche werden durchgeführt.<br>- Süd-Süd-Einsätze bzw. -Austausche werden organisiert.<br>- Es besteht die Möglichkeit von Lerndiensten bzw. Nachwuchsförderung für junge Schweizer Erwachsene im Süden.<br>- Der Einbezug von Süd-Experten oder internationalen Teams in die Strategiebildung, die operationellen Tätigkeiten oder die Systematisierung von Erfahrungen wird bei Nordpartnern praktiziert.<br>- Es besteht die Möglichkeit eines entwicklungspolitisch verträglichen (Bildungs-) Tourismus<br>- Weitere Massnahmen (aufführen) |  |  |
| <b>5. Dokumentation / Modalitäten der Partnerschaft: Es bestehen folgende Dokumente / Verfahrensweisen:</b>  |  |  |
| 5.1 Allgemeines ausgehandeltes Abkommen ( <b>partnership agreement</b> : Grundsatz-/ Absichtserklärungen oder Vereinbarung über Grundlagen, Ziele und Gestaltung der Partnerschaft   |  |  |
| 5.2 Vertragliche Einbindung der Fachperson (ausgehandeltes <b>Pflichtenheft</b> )  |  |  |
| 5.3 Edition gemeinsamer <b>Strategie- oder Aktionspapiere</b>  |  |  |
| 5.4 partizipative <b>Analyse und Dokumentation der Partnerschaftsentwicklung</b> bezüglich Vision, Strategie, Ziele oder Aktion ("Evaluation"/PEMU-PCM)  |  |  |
| 5.5 gemeinsam festgelegte Modalitäten, Bedingungen und Verfahren zur <b>Konfliktregelung und Beendigung der Partnerschaft</b>  |  |  |

### 5.3 Raster zur Gesamterfassung von N-S-Partnerschaften in der Personellen EZA (über den Einsatz von Fachpersonen hinaus)

| Süd-Partner (Name) | Typologie <sup>1</sup> (Zuordnung) | Ausgestaltungsebene <sup>2</sup> | Bedeutende gemeinsame Bereiche in den N-S-Partnerschaften |                               |  |                                 |                           |  |
|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------|--|
|                    |                                    |                                  | Gemeinsame Werte – entwicklungspolitische Agenda          | Gemeinsame Netzwerkgestaltung | „bringing people together“ / Aktionen zu Kulturverständnis | Entwicklungspolitische Advocacy | Interreligiöser Austausch | Weitere gemeinsame Tätigkeiten über Einsatz hinaus |
| <i>Partner 1</i>   |                                    |                                  |   |                               |  |                                 |                           |  |
| <i>Partner 2</i>   |                                    |                                  |   |                               |  |                                 |                           |  |
| <i>Etc.</i>        |                                    |                                  |   |                               |  |                                 |                           |  |

<sup>1</sup> Soziopolitisch – technisch – religiös - humanitär

<sup>2</sup> Strategisch – operationell – ad hoc

MSr / Bern 21.12.07 (rev MSm, JK, MCh, AF Jan08)