



Mattenhofstrasse 33
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

Plate-forme suisse pour
l'échange de personnes
dans la coopération
internationale

Plataforma Suiza para el
intercambio de personas
en la cooperación
internacional

Forum Svizzero per lo
scambio di persone
nella cooperazione
internazionale

Plataforma Suíça para o
intercâmbio de pessoas
na cooperação
internacional

Begleiten und Fördern

Ein praktisches Handbuch für Koordinatorinnen und Koordinatoren in der
personellen Entwicklungszusammenarbeit



Foto Pia Zanetti

Elsbeth Horbaty

Dezember 2004/Januar 2007

Der Wechsel allein ist das Beständige.

Arthur Schopenhauer (1788–1860), dt. Philosoph

Elsbeth Horbaty
ENCO Energie-Consulting AG, Wattwerkstr. 1
CH-4416 BUBENDORF, Tel. 061 / 965 99 00,
Fax: 061 / 965 99 01
ehorbaty@yahoo.com

Übersetzungen:
Englisch: Tim Coone
Französisch: Sylviane Fournier
Spanisch: Elsbeth Horbaty / Lillian Levy

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abkürzungen

1.	Erwartungen	10
	<i>Profil und Pflichtenheft für eine Koordinatorin</i>	10
1.1.	Profil einer Koordinatorin.....	10
1.2.	Pflichtenheft einer Koordination	11
1.3.	Tipps für Entsendeorganisationen.....	11
1.4.	Tipps für die Bewerbung als Koordinatorin.....	13
2.	Organisation	14
	<i>Organisation eines Koordinationsbüros</i>	14
2.1.	Vorschläge für die Organisation eines Koordinationsbüros	14
2.2.	Planung	15
2.3.	Unterhalt	16
2.4.	Zu Hause	17
2.5.	Unterwegs.....	17
2.6.	Budget	17
2.7.	Inventar.....	18
2.8.	Personal des Koordinationsbüros	18
3.	Strategie	19
	<i>Programmansätze, Einzeleinsätze, Auswahl von Partnerorganisationen</i>	19
3.1.	Anhaltspunkte für Länderprogramm.....	19
3.2.	Merkmale eines Programms: Allgemein und bei Unité.....	20
4.	Entscheidungen	21
	<i>Auswahl der Partnerorganisationen und Abklärung neuer Posten</i>	21
4.1.	Definition von Partnerschaft.....	21
4.2.	Auswahl von Partnerorganisationen.....	22
4.3.	Raster zur Evaluierung von Partnerorganisationen	23
5.	Einsatzprofil	25
	<i>Erstellen eines Profils für Fachleute aufgrund lokaler Bedürfnisse</i>	25
5.1.	Arten von Einsätzen.....	25
5.2.	Raster für ein Einsatzprofil von neuen Einsätzen	27
5.3.	Tipps zum Ausfüllen des Gesuches.....	29
6.	Auswahl	30
	<i>Suche nach der geeigneten Fachperson</i>	30
6.1.	Ablaufschema für die Suche nach der geeigneten Fachperson	30
7.	Vorbereitung	31
	<i>Vorbereitung der Fachperson und Partnerorganisation</i>	31
7.1.	Vorbereitung der Fachperson.....	31
7.2.	Anhaltspunkte für eine Informationsbroschüre	32
7.3.	Checkliste vor Ankunft	33
7.4.	Vorbereiten der Partnerorganisation	34
8.	Ankunft	35
	<i>Vorbereitung im Koordinationsbüro für die Ankunft neuer Fachleute aus der Schweiz</i>	35
8.1.	Checkliste für die Ankunft und die Einführungszeit neuer Fachpersonen	35
9.	Anfang	37
	<i>Organisation der ersten Wochen der Fachleute und Partnerorganisation – Grundsteine für einen erfolgreichen Einsatz</i> ..37	
9.1.	Ankommen	39
9.2.	Erster Besuch bei der Partnerorganisation.....	39

10. Erster Kontakt	40
<i>Vorstellen und Ausarbeitung eines Einführungsprogramms bei der Partnerorganisation</i>	40
10.1. Vorstellen bei der Partnerorganisation	40
10.2. Ausarbeitung eines Einführungsprogramms bei der Partnerorganisation	42
11. Einführung	43
Spezifisches Einführungsprogramm der Koordination für neu angereiste Fachleute	43
11.1. Einführungsprogramm der Koordination.....	43
12. Begleiten	45
Planung des Monitorings der Fachleute, Konfliktlösungen, Mediation mit der Partnerorganisation im Süden.....	45
12.1. Tipps zum Monitoring-Besuch.....	45
12.2. Konstruktive Konfliktlösungen	46
13. Fördern	47
Aus- und Weiterbildung für Fachleute, lokale Partner sowie das Personal des Koordinationsbüros	47
13.1. Tipps zur Ausbildung der Fachleute und Vertreter von Partnerorganisation	47
13.2. Einsatz von Schweizer Fachleuten und lokalen Experten bei anderen Partnerorganisation	48
14. Austausch	49
<i>Förderung von Synergien im Rahmen des Länderprogramms</i>	49
14.1. Tipps für den Austausch im Einsatzland	49
14.2. Süd-Süd-Austausch	50
14.3. Süd-Nord-Einsatz.....	50
15. Treffen	52
<i>Jahrestreffen von Fachleuten und Partnerorganisationen</i>	52
15.1. Zum Inhalt der Jahrestreffen	52
15.2. Organisatorisches vor dem Treffen	52
15.3. Für das Treffen	53
15.4. Nach dem Treffen	53
16. Ich selbst	54
<i>Die eigene Entwicklung der Koordinatorin</i>	54
17. Notfälle	56
<i>Krisensituationen: Vorbereiten, zuhören und delegieren</i>	56
17.1. Vorbereiten für Notfälle	56
17.2. Notfälle persönlicher Art.....	57
17.3. Richtig zuhören.....	58
18. Persönliche Schwierigkeiten	59
<i>Praktische Ratschläge für Gesundheit und Beziehungen</i>	59
18.1. Stress	59
18.2. Gesundheit	60
18.3. Paarbeziehung von Fachleuten.....	62
18.4. Beziehung von Fachleuten untereinander	62
18.5. Beziehung zur fremden Kultur – zum Anderen.....	62
18.6. Ansätze zur gemeinsame Lösung der persönlichen und fachlichen Schwierigkeiten.....	64
19. “Sex & Drugs & Rock n’Roll”	65
<i>Auseinandersetzung mit dem Tabu zu alltäglichen Themen im Süden</i>	65
19.1. Lebensform und Sexualität	65
19.2. Drogen.....	66
20. Berichterstattung	67
<i>Umfeldmonitoring durch die Koordination,</i>	67
20.1. Jahresberichte für Entsendeorganisationen	67
20.2. SWOT-Analyse für Berichterstattung	67
20.3. Umfeldmonitoring durch die Koordination	68
21. Information	69
<i>Unterstützung der Fachleute bei der Informationsarbeit für die Schweiz, Sensibilisierung in der Schweiz.</i>	69
21.1. Unterstützung der Fachleute bei der Informationsarbeit für die Schweiz.....	69
21.2. Sensibilisierung in der Schweiz.....	69

22. Abschied.....	71
<i>Vorbereitung der Fachleute und Partnerorganisationen für das Ende des Einsatzes.....</i>	<i>71</i>
22.1. Tipps für die Endrunde.....	71
22.2. Tipps für eine Nachbetreuung der Partnerorganisationen	71
23. Rückkehr	72
<i>Vorbereitung der Fachleute und des Koordinators auf die Rückkehr in die Schweiz.....</i>	<i>72</i>
23.1. Tipps für die Rückkehr in die Schweiz	72
24. Übergabe der Koordination	74
<i>Wichtige Schritte bei der Übergabe des Koordinationsbüros an eine Nachfolgerin.....</i>	<i>74</i>
24.1. Tipps für die Übergabe	74
25. Personelle Entwicklungszusammenarbeit: Grundsätzliches	75
26. Literatur-Liste	77

2. Ausgabe Januar 2007

Texterweiterungen und Änderungen siehe:

Kapitel 18.6

Kapitel 19.1

Kapitel 25

Kapitel 26

Vorwort

Im Juli 2004 nahm ich Abschied von meiner Stelle als Koordinatorin in Nicaragua. Bevor ich meine Sachen zusammenpackte, schaute ich mich nochmals im Büro um. Dieses Zimmer im heissen und oft staubigen Managua war während vier Jahren zu einer Drehscheibe in meinem Leben geworden. Hier hatten meine Kollegin Mila Incer und ich fast vierzig Schweizer und Schweizerinnen in ihrem Einsatz begleitet. Auf Deutsch, Französisch und Italienisch hatten wir Anteil genommen an ihren Erfolgen, Frustrationen und ihrem Heimweh. Hier hatten wir unsere Reisen vorbereitet, um Partnerorganisationen kennen zu lernen, Besucher sechs verschiedener Entsendeorganisationen und von Unité empfangen, Artikel geschrieben, Bildungsveranstaltungen, Austausch und Treffen vorbereitet, strategische Ziele entwickelt und viel gelacht. An der Wand hing noch mein Bild, das ich nach dem Hurrikan „Mitch“ am Vulkan El Casitas 1998 aufgenommen hatte. Naturkatastrophen, Notfälle und Unvorhergesehenes hatten uns manchmal an persönliche Grenzen gebracht. Doch immer konnten wir uns auf unseren guten Teamgeist und die gute Organisation des Koordinationsbüros verlassen.

Ich stiess mit meinem Nachfolger auf seinen Stellenantritt an. Auch ihm würde dieses Büro schon bald zur Schnittstelle zwischen den Wünschen der Partnerorganisationen aus drei Ländern, den Hoffnungen von dreissig Schweizer Fachleuten, den Zielen der sechs weit entfernten Entsendeorganisationen und den hiesigen Anforderungen werden. In einem Koordinationsseminar in der Schweiz hatten wir uns darauf geeinigt, dass das Wort Drehscheibe den Koordinatorenstelle am besten beschreibt.



In den letzten vier Jahren hatte ich immer wieder versucht, Abläufe zu systematisieren. Unter dem üblichen Zeitdruck ist mir das nie so recht gelungen. Wie gerne hätte ich eine Checkliste zur Verfügung gehabt, die es mir erlaubt hätte, auf einen Blick zu erkennen, was beim jeweiligen Anlass zu beachten ist. Kurz vor Eriks Ankunft hatte ich eine Mappe zusammengestellt, deren Inhalt ihm als Gedächtnisstütze für seine neue Arbeit dienen sollte. Da ist die Idee zu diesem Handbuch entstanden.

Ziel dieses Handbuches ist es, praktische Leitlinien, Ideen und Ratschläge für Koordinatoren und Koordinatorinnen¹ in der personellen Entwicklungszusammenarbeit zusammen zu fassen. Es ist als praktischer Teil der „gelebten Partnerschaft“ zwischen den Organisationen im Norden und im Süden zu verstehen. Ich habe versucht, meine Erfahrungen zu systematisieren und so weiterzugeben, dass dieses Handbuch sowohl für den Alltag und das strategische Denken als auch bei aussergewöhnlichen Ereignissen in einem Koordinationsbüro ein guter Ratgeber ist. Es soll dazu beitragen, Arbeitsschritte zu vereinfachen. So bietet es Checklisten an, die heruntergeladen werden können. Auch soll es den Erfahrungsaustausch fördern und anhand von Beispielen veranschaulichen, was es heisst, Fachleute zu begleiten. Dieses Handbuch soll die Koordinationsbüros der dem Schweizerischen Verband für personelle Entwicklungszusammenarbeit Unité angeschlossenen Entsendeorganisationen darin unterstützen, die Begleitung von Schweizer Fachleuten im Einsatzland zu vereinheitlichen und zu professionalisieren. Ich hoffe, die angesprochenen Themen unterstützen dieses Anliegen.

Die Rolle des Koordinators oder der Koordinatorin konzentriert sich auf das Begleiten und Fördern der Fachpersonen. Wie erfolgreich ein Einsatz wird, hängt aber auch von vielen anderen Personen und Faktoren ab, auf welche die Koordination nur wenig Einfluss hat:

- von der Vorbereitung der Fachperson,
- vom psychischen und physischen Gleichgewicht der Fachperson, seines Partners und seiner Familie,
- von der „Chemie“ zwischen der Fachperson und seinem Counterpart,
- von den Kenntnissen der eigenen und der fremden Geschichte,
- vom sozialen Netzwerk im Einsatzland und zu Hause.
- von der Qualität, der Offenheit und der Lernfähigkeit der Fachperson sowie der Partnerorganisation.
- vom Ausmass der Transparenz, das die Abläufe und die Beziehungen bestimmt.

Meine Erfahrungen stammen aus Zentralamerika. Sicher kann ich damit den Ansprüchen und Gegebenheiten in anderen Einsatzländern nicht gerecht werden. Deshalb habe ich versucht, mich an einen einheitlichen Ansatz zu halten. Dies ist mir nicht immer gelungen. In einer ersten Version wird dieses Handbuch auf die Website von Unité geladen. Anhand von Inputs aus den weltweiten Koordinationen soll es weiter aktualisiert werden. So können Druck- und Versandkosten eingespart werden; die Informationen sind allgemein zugänglich und dank der Aktualisierungen aus den verschiedenen Einsatzländern umfassend und hoffentlich auf dem neuesten Stand.

Einige Tipps stammen von meiner Kollegin Mila Incer und mir persönlich, andere sind aus Dokumenten von Unité und Entsendeorganisationen zusammengetragen worden. Zu Beginn der jeweiligen Kapitel habe ich, in kursiver Schrift, eigene Erlebnisse aufgeschrieben, welche einen Bezug zum Inhalt haben und veranschaulichen sollen, wie, wo und weshalb die dort aufgeführte Information verwendet werden kann.

¹ Erklärung zur Sprache

Ich finde eine geschlechtsneutrale Sprache sehr richtig und wichtig. Dieses Handbuch soll Koordinatorinnen und Koordinatoren dienen. Die Schreibweise KoordinatorInnen widersteht mir jedoch aus Gründen der Lesbarkeit und der Ästhetik. Deshalb verwende ich abwechselungsweise die Begriffe Koordinator und Koordinatorin. Ich bitte um Verständnis.

Verdankung

Ich möchte Mila Incer meine tiefste Dankbarkeit ausdrücken. Sie arbeitet schon seit mehr als sechs Jahren als lokale Koordinatorin in Managua. Während Jahren hat sie nicht nur mich, sondern jetzt bereits den vierten Schweizer Koordinator eingeführt, begleitet, unterstützt und inspiriert. Die hier zusammengefassten stammen aus unseren gemeinsamen Erfahrungen.

Mein Dank geht ausserdem an Martin Schreiber vom Zentralsekretariat Unité. Er hat von Anfang an meine Idee dieses Handbuches unterstützt und wertvolle Hinweise und Anregungen zur Ausarbeitung gegeben. Sein akkurates Wissen und professionelle Begleitung haben dieses Handbuch vervollständigt. Sein Einsatz ermöglichte die Finanzierung dieses Handbuches durch Unité/DEZA.

Grossen Dank geht auch an alle Partnerorganisationen, welche sich die Zeit genommen haben, sich mit mir zu unterhalten, um mir ihren Standpunkt zu erklären und die personelle Entwicklungszusammenarbeit von ihrem Blickwinkel zu beschreiben.

Auch möchte ich mich bei allen Schweizerinnen und Schweizer bedanken, die ich in den letzten Jahren in Zentralamerika begleiten durfte. Jede und jeder hat mir neue Wege für die Leitung des Koordinationsbüro aufgezeigt. Die interessanten Gespräche und der Austausch von Ideen, die wir jeweils bei Feldbesuchen und abends bei ihnen zu Hause führten, haben dieses Handbuch bereichert.

Ein besonderer Dank geht an Franziska Wolff, die sich selbstlos anbot, mein etwas rostiges Deutsch durchzulesen. Ohne ihre Hilfe, wäre das Handbuch nie stilgerecht geschrieben worden. Ebenfalls eine Dankeschön an meinen Bruder Robert Horbaty, dessen Firma ENCO AG mir den Rahmen zur Erstellung dieses Handbuches gegeben hat. Tim Coone danke ich, dass der mich seit 20 Jahren zu vielen Abenteuer inspiriert.

Eine spezielle Danksagung an die vielen Menschen, die ich in Zentralamerika über die Jahre kennengelernt habe. Ihre Geschichte, ihre Denkweise und Weisheit sind ein Teil von mir geworden. Der wertvollste Ausdruck davon ist mein Sohn Jeronimo.

Elsbeth Horbaty



Abkürzungen

DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Bern http://www.deza.admin.ch/
Unité	Schweizerischer Verband für personelle Entwicklungszusammenarbeit, Bern http://www.unite-ch.org
NGO	Nicht-Regierungsorganisation
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
PEZA	Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Literaturhinweise sind mit einer Zahl versehen und werden im Kapitel 26 aufgeführt.

1. Erwartungen

Profil und Pflichtenheft für eine Koordinatorin

Mein Jobinterview fand in einem vegetarischen Restaurant in Olten statt. Die sechs Personen, die mich persönlich kennen lernen wollten, kamen aus verschiedenen Städten der Schweiz und Olten war der zentralste Ort für alle. Als Allrounderin mit kaufmännischer und journalistischer Ausbildung passte ich vielleicht ganz gut ins Konzept der sechs Entsendeorganisationen, die ich in Zentralamerika zu vertreten hatte. Meine Stärken: gute Landeskenntnisse, drei Jahre Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit, analytische Fähigkeiten, Organisations- und Improvisationstalent sowie ein gesunder Menschenverstand. Auch die Tatsache, dass ich bereits in Managua für eine österreichische Entwicklungsorganisation arbeitete und schon fest dort verankert war, warf sicher ein gutes Licht auf mich. Nach meinen Schwächen fragte mich niemand, obwohl ich sie mir zuvor notiert hatte und die Liste als Gedächtnisstütze vor mir lag.

Ich bekam den Job. Im nachhinein merke ich, dass mir vor allem das ausgezeichnete Netzwerk, das ich mir in Nicaragua während vieler Jahre aufgebaut hatte, am meisten bei meiner Arbeit geholfen hat. Wusste ich mal nicht Bescheid, bat ich Koordinatoren aus anderen Ländern, Politikerinnen, Sozialpädagogen oder Psychologinnen um Rat. Jeder Koordinator hat unterschiedliche Stärken und Schwächen. Ausschlaggebend ist aber meiner Meinung nach die Freude an dieser Arbeit.

Zu Beginn der neunziger Jahre übertrug die DEZA an Unité das ko-finanzierte Programm zur Förderung der personellen Entwicklungszusammenarbeit zur Administration und konzeptionellen Erneuerung des Freiwilligenwesens. Die Geschäftsstelle in Basel wurde ausgebaut und erhielt neue Aufgaben. Die Qualität der Einsätze sollte verbessert werden. Eine wichtige Rolle spielte dabei die Einrichtung von Koordinationsbüros in den Schwerpunktländern, die über Unité verwaltet wurden. Laut dem Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE (1), sind die Koordinationen in den Kontext des Nord-Süd-Nord-Austausches eingebettet und dienen grundsätzlich dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Partnerschaft und Qualität.

Das Programm war aber auch an den Auftrag gekoppelt, die Einsätze der Fachpersonen in ein Länderprogramm einzubinden, um so Kohärenz und Synergien zu schaffen sowie die Qualität des Freiwilligenwesens zu verbessern.

1.1. Profil einer Koordinatorin

Laut den Richtlinien von Unité (Siehe UNITE-Leitlinien für Koordinationen (Einzeleinsätze), UNITE (2) soll eine Koordinatorin folgendem Anforderungsprofil entsprechen:

1. Erfahrung in der EZA und mit Basisorganisationen/NGOs
2. Kenntnisse der Schweizer EZA (insbesondere der Personellen Entwicklungsarbeit) und deren Umfeld
3. Kenntnisse des Landes/der Region
4. Erfahrung in Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation
5. Erfahrung in Personalbegleitung und -führung
6. Verhandlungsgeschick, Kommunikation, Mediation (soziale und kulturelle Sensibilität)
7. Erfahrungen mit Monitoring- und Evaluationsinstrumenten
8. Administrative Grundkenntnisse in Management, Buchhaltung/Finanzplanung

1.2. Pflichtenheft einer Koordination

Die rund 25 Mitgliedorganisationen von Unité, welche Fachleute in den Einsatz entsenden, haben ihr eigenes Pflichtenheft für Koordinationen ausgearbeitet, um ihren Ansätzen, Visionen und Motivationen gerecht zu werden. Folgende von Unité im Dezember 2004 aktualisierte Leitlinien für Pflichten und Aufgaben Koordinationen mit Einzeleinsätzen können als Rahmen dienen. Detaillierte Angaben unter Leitlinien – Koordinationen für Einzeleinsätze 2005–2008.

- 1) Förderung der Qualität, Synergie und Effizienz der Einsätze (Vorbereitung und Begleitung der Einsätze sowie Unterstützung in Konfliktsituationen).
- 2) Weiterentwicklung einer konsistenten partnerschaftlich orientierten Einsatzpolitik: Koordination des Mitteleinsatzes der Entsendeorganisationen im Land/in der Region sowie Aufbau und Stärkung der Beziehungen zwischen den beteiligten Entsendeorganisationen, Fachleuten und Süd-Partnern auf allen Ebenen (allenfalls im Rahmen eines Regional-/Länderprogramms).
- 3) Kontakte und Koordination mit den relevanten NGOs, Basisorganisationen, kirchlichen und staatlichen Stellen sowie Abstimmung der Arbeit mit deren Entwicklungsplänen und -programmen.
- 4) Institutionelle Repräsentation der Schweizer Entsendeorganisationen.
- 5) Einschätzung der aktuellen Lage im Einsatzland und Wahrung der Sicherheit der Einsatzleistenden.
- 6) Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit der Entsendeorganisationen.

1.3. Tipps für Entsendeorganisationen

Um die Entscheidung bei der Auswahl einer Koordinatorin zu erleichtern, kann vom oben erwähnten Anforderungsprofil ein Raster mit entsprechender Skala erstellt werden.

Themen

Erfahrungen

- EZA und Basisorganisationen
- Schweizer EZA
- Personelle Entwicklungsarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Repräsentation
- Personalbegleitung und -führung
- Verhandlungsgeschick
- Mediation, Konfliktlösungsansätze

Kenntnisse

- Sprachen
- Land und Kultur
- Methoden in der EZA

Administration

- Management
- Buchhaltung/Finanzen
- Planung, Personal

Motivation für diese Stelle

- Politisch
- Religiös/spirituell
- Karriere in der EZA
- persönliche und berufliche Veränderung
- Klarheit über persönliche und berufliche Zukunft

Fragen zum Verständnis für die Arbeit

- Abfragen, welche drei Aufgaben sie am meisten bei ihrer Arbeit als Koordinatorin beschäftigen werden
- Ihre Erwartungen an die Arbeit, Beispiele
- Umgang mit Veränderungen
- Umgang mit Improvisationen

Fragen zur Person

- Wie reagiert sie/er unter Stress?
- Sind Schwierigkeiten ein Hindernis oder eine Herausforderung?
- Arbeitet sie/er lieber im Team oder alleine, weshalb?
- Was würde ihr/sein jetziger Vorgesetzter/Mitarbeiter über sie/ihn erzählen?
- Welches sind ihre Erwartungen an die Entsendeorganisation/den Vorgesetzten?
- Was sind ihre Stärken?
- Was sind ihre Schwächen, wie geht sie/er damit um?
- Gibt sie Feed-back, Beispiele?
- Welche Arbeit hat ihr im letzten Jahr am meisten zugesetzt?
- Was macht sie persönlich, Familie, Hobbies?

Erklärungen zu den Arbeitsbedingungen

- Ferien/Ausbildung
- Überzeit
- Soziale Bedingungen
- Lohn
- Weiteres Vorgehen

1.4. Tipps für die Bewerbung als Koordinatorin

Folgendes Raster kann nützlich sein, um sich für die Bewerbung für den Stelle einer Koordinatorin vorzubereiten.

Themen

- Bereitstellen aller nötigen Unterlagen (Zeugnisse, Referenzen, Publikationen)
- Klarheit über Anforderung und Aufgaben dieser Arbeit (Umfrage)
- Klarheit über die eigene Motivation
- Klarheit über eigene Stärken und Schwächen
- Auswirkungen für die familiäre, persönliche Situation
- Zusammenstellen von Informationen über die Organisation, mit der man zusammen arbeiten wird.

2. Organisation

Organisation eines Koordinationsbüros

Ich bin ein „Leertischler-Typ“. Unser Büro in Managua erinnerte bei meinem Stellenantritt 1999 noch immer an die Zeiten der Revolution in Nicaragua: Bilder von Che Guevara, Carlos Fonseca und Daniel Ortega zierten die Wände, karge Holzstühle, Schreibtische und Büchergestelle drängten sich in dem kleinen Zimmer. Zudem hing abgestandener Zigarettenrauch in der Luft und eine Klima-Anlage rattete laut vor sich hin. Bereits waren Internet und e-mail eingerichtet, man musste jedoch jedes Mal den Computer auf einen anderen Tisch tragen, um die Verbindung herzustellen. Rucksäcke und Bücher von kommenden und gehenden Fachleuten, Akten und Papiere standen herum. Als „Leertischler-Typ“ konnte ich so nicht arbeiten. Im Gegensatz zum „Volltischler-Typ“ brauchte ich eine gute administrative Struktur, welche in hektischen Zeiten schnell auf Notfalladressen, Unterlagen und Kommunikationsmittel zugreifen lässt. Mir hat diese Ordnung geholfen und den Besuchern unseres Büros – so hoffe ich – einen Eindruck von Professionalität vermittelt.

2.1. Vorschläge für die Organisation eines Koordinationsbüros

Administratives

Notfalladressen

- Fotokopien der Pässe aller Fachpersonen
- Zwei Kontaktadressen von Familienangehörigen aller Fachpersonen in der Schweiz
- Kontaktadresse (Geschäft, privat, Handy) zweier Zuständiger der Entsendeorganisationen in der Schweiz
- Liste aller Fachpersonen und ihrer Partnerorganisationen im Einsatzland
- Kopien der Testamente der Fachpersonen (nur im Notfall zu öffnen, da vertraulich)
- Adressen von Polizei, Armee, Spitälern, Ärzten, Psychologen, Anwälten und Vertretern anderer internationaler NGOs in der Hauptstadt und in den Einsatzgebieten der Fachleute
- Adresse der Schweizer Botschaft, des Konsulats oder des Koordinationsbüros DEZA
- Unterlagen der Schweizer Botschaft/Entsendeorganisationen für Krisenfälle
- Adressen aller Büromitarbeiter – auch des Putz- und Wachpersonals

Kontaktadressen

- Relevante Regierungsstellen
- Organisationen zu den Schwerpunktthemen des Länderprogramms
- Adressen von Serviceleistungen (Autoreparatur, Computerexperte, Telefon, Strom- und Wasserfirmen, Anwälte)
- Andere internationale NGOs
- Ausbildungsmöglichkeiten
- Kulturelles Angebot

Dokumente

- Ein Ordner pro Fachperson
- Leitlinien der Entsendeorganisationen
- Leitlinien von Unité
- Länderprogramm
- Pflichtenheft
- Checklisten
- Abkommen mit Regierungsstellen, Aufenthaltsbewilligungen
- Administratives: Versicherungen, Unterhaltsverträge
- Buchhaltung: Budget, Bankkonten, Kassa

Bibliothek

- Unterlagen von Partnerorganisationen
- Bücher und Dokumente zur Geschichte / Wirtschaft / Politik / Kultur / Gesellschaft / Umwelt des Landes
- Bücher und Dokumente zu den Schwerpunktthemen des Länderprogramms
- Fachliteratur und Belletristik

2.2. Planung

In einem Land im Süden ist die Planung in einem Koordinationsbüro nicht so einfach wie in der Schweiz. Öfters kommt es zu politische Unruhen, Naturkatastrophen, Konkursen von Banken und Unfällen und es ist manchmal schwierig, die lokalen Koordinatoren und Mitarbeiter zu motivieren, für die kommenden fünf Jahre Pläne zu erstellen. Jahresplanungen mit den aus der Schweiz vorgegebenen Terminen, Ankunftsdaten von Fachpersonen, Reisedaten, Besuchsdaten können jedoch als Ausgangsbasis dienen und monatlich, ja sogar wöchentlich aktualisiert werden. An der Planung können sich jeweils alle im Koordinationsbüro arbeitenden Personen beteiligen – so wird eine Beständigkeit im Büroablauf erreicht.

Jahresplanung (1 Tag)

- Ankunft von Fachpersonen
- Einführung von Fachpersonen
- Abgabetermin von Budget und Budget-Controlling
- Abgabetermin von Länderprogrammen, Umfeld-Monitoring
- Abgabetermin von Evaluierungen der Fachpersonen
- Besuche bei Fachpersonen
- Besuche von Vertretern der Entsendeorganisationen
- Jahrestreffen
- Diese Planung wird schriftlich erstellt und an Fachleute und Entsendeorganisationen geschickt

Monatsplanung (2 bis 3 Stunden)

- Ankunft von Fachpersonen
- Einführung von Fachpersonen
- Abgabetermin von Budget und Budget-Controlling
- Abgabetermin von Länderprogrammen, Umfeld-Monitoring
- Abgabetermin von Evaluierungen der Fachpersonen
- Besuche bei Fachpersonen: Monitoring, Vorstellen, Endevaluationen, Konfliktlösungen
- Besuche von Vertretern der Entsendeorganisationen, Journalisten
- Beschaffung von Visa und/oder Aufenthaltsbewilligungen
- Treffen mit Vertretern internationaler NGOs, des DEZA, der Schweizer Botschaft
- Neue Einsätze, Süd-Süd, Süd-Nord: Besuche bei Partnerorganisationen
- Austausch/Ausbildung von Fachleuten und Koordinatoren
- Austausch/Ausbildung von Koordinatoren und Büromitarbeitern
- Sensibilisierung, Weiterleitung von relevanten Informationen, Schreiben von Artikeln
- Buchhaltung, Bezahlung von Rechnungen

- Unterhalt von Fahrzeugen, Computern, Bürogeräten
- Zeit zum Lesen, strategisches Denken
- Diese Planung wird schriftlich erstellt, an Fachleute und Entscheiderorganisationen entsandt

Wochensitzung (1/2 Stunde)

- Überprüfung der Termine der Monatssitzung
- Probleme/Konflikte/Unvorhergesehenes
- Unterhalt von Auto, Bürogeräten, Informatik überprüfen – sehr wichtig

2.3. Unterhalt

Das Koordinationsbüro muss sich auf seine Fahrzeuge, Kommunikationsmittel und Ausweisdokumente verlassen können, um auf unvorhergesehene Probleme rasch und sicher reagieren zu können. Ein fehlender Wagenheber oder ein abgelaufener Fahrausweis – das kann in Notlagen lebensgefährlich werden. Deshalb sollte einmal in der Woche folgende Checkliste durchgegangen werden.

- Überprüfen des Zustandes von Autos, des Benzinvorrats
- Überprüfen der Versicherungen für Auto, Büro und Mitarbeiter
- Überprüfen der Kommunikationsmittel, der Funkgeräte
- Überprüfen der Ausweisdokumente aller Mitarbeiter des Koordinationsbüros
- Überprüfen der Bürogeräte: Fax, Computer, Fotokopierer
- Überprüfen des Bürobedarfs, der Getränke für Mitarbeiter und Besucher – nicht so wichtig, aber nützlich

2.4. Zu Hause

Der Koordinator oder ein Stellvertreter muss immer erreichbar sein, auch zu Hause und unterwegs. Wie bereits erwähnt, passieren öfters unvorhergesehene Ereignisse. Deshalb sollten folgende Unterlagen zu Hause und unterwegs nie fehlen:

- Notfalladressen – siehe oben
- Handy oder Funkgerät
- Notfallapotheke

2.5. Unterwegs

Eine der grössten Gefahren, der die Koordinatorin im Einsatzland ausgesetzt ist, ist der Strassenverkehr. Schlecht gewartete Autos, betrunkene Fahrer oder solche, welche die Verkehrszeichen nicht beachten, können ihr zum Verhängnis werden. Als Koordinatorin ist man sehr oft unterwegs, manchmal auch übermüdet von langen und intensiven Gesprächen. Hat man die Strecke schon öfters abgefahren, besteht die Gefahr, dass man unvorsichtig wird. Vielleicht hilft diese Checkliste als Vorbeugungsmassnahme:

- Notfalladressen – siehe oben – immer mit dabei
- Handy oder Funkgerät
- Ersatzreifen und Werkzeuge zum Reifenwechsel – in gutem Zustand
- Notfallapotheke
- Wasser und Notproviant
- Defensives Fahrverhalten
- Bei Müdigkeit anhalten und Übernachtungsmöglichkeiten suchen
- Bei Ausnahmezustand, politischen Unruhen und Notzuständen Absprache der Reiseroute mit Polizei und Armee

2.6. Budget

Zum Aufgabenbereich des Koordinationsbüros gehört auch die korrekte Verwaltung des Jahresbudgets. Dieses wird gemeinsam mit der Entsendeorganisation einmal pro Jahr erstellt. Dabei ist auch zu definieren, in welcher Währung dieses Budget erstellt wird. Es handelt sich dabei um eine einfache Buchhaltung, d.h., es sind einerseits die Einnahmen oder die Überweisungen und andererseits die Ausgaben festzuhalten. Es ist zu empfehlen, an jedem Monatsende die Ausgaben einzutragen, um den Budgetstand für den Rest des Jahres erkennen zu können. Die einfache Excel-Tabelle kann dabei behilflich sein. Ebenfalls sind folgende Tipps nützlich:

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Handbuch%20Buchhaltung%20Koordinationen.xls>

- Jahresbudget gemeinsam mit Entsendeorganisation und Mitarbeitern vom Koordinationsbüro erstellen.
- Alle Ausgaben müssen mit einem ordnungsgemässen Beleg verbucht werden. Manchmal ist es in den Einsatzländern nicht möglich, einen solchen zu erhalten. Es sollte jedoch möglich sein, eine handgeschriebene Quittung des Geldempfängers zu erhalten.
- Alle Belege nummerieren und ordentlich aufbewahren.
- Die Einnahmen und Ausgaben mit einem Kontoauszug belegen.
- Bankkontoauszüge und Kassabelege separat und ordentlich aufbewahren.

-
- Jeden Monat die Ein- und Ausgaben in eine Tabelle eintragen.
 - Deckung für Abweichungen (mehr als 10%) sobald als möglich bei der Entsendeorganisation beantragen.
 - Jahresabschluss zusammen mit Inventar versenden.

2.7. Inventar

Jedes Koordinationsbüro sollte ein einfaches Inventar erstellen. Ist es einmal aufgestellt, sollte es jedes Jahr angepasst werden. Dadurch können notwendige Neuanschaffungen frühzeitig erkannt und ins Jahresbudget aufgenommen werden. Die Inventarliste und das Jahresbudget sind bei der Übergabe an einen neuen Koordinator beizulegen.

2.8. Personal des Koordinationsbüros

Die meisten Koordinationsbüros im Umfeld von Unité sind sehr einfach ausgestattet und bestehen meist aus einem Schweizer und einem lokalen Koordinator. In einigen Fällen werden jedoch Mitarbeiter für die Bewachung des Büros, für die Reinigung oder als Fahrer eingesetzt. Es ist wichtig, diese Personen gemäss den lokalen Bedingungen zu entlohnen und zu versichern. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine zu hohe Entlohnung nicht immer die gewünschte Leistung zur Folge hat. Einen Fahrer ohne Versicherung einzustellen kann bei Unfällen sehr schwerwiegende Folgen für das Koordinationsbüro und für das Budget der Entsendeorganisation haben.

Arbeiten diese Personen regelmässig im Büro, ist es empfehlenswert, sie an den jährlichen, monatlichen und wöchentlichen Planungssitzungen teilnehmen zu lassen. Dadurch sind immer alle Mitarbeitende über den Wochenablauf informiert. Ausserdem verbessert sich ihr Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl gegenüber dem Koordinationsbüro.

3. Strategie

Programmansätze, Einzeleinsätze, Auswahl von Partnerorganisationen

Unter den Unterlagen, die ich beim Jobantritt erhielt, befand sich auch die neunte Version des Länderprogramms für Zentralamerika. Im Rahmen des von der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) ko-finanzierten Programms zur Förderung der personellen Entwicklungszusammenarbeit und des Nord-Süd-Austausches, erarbeitete Unité verschiedene Länderprogramme in Afrika und Lateinamerika. Im Falle Zentralamerikas war das ein schwieriges Unterfangen: Eine gescheiterte Revolution in Nicaragua, ein noch unverdautes Friedensabkommen in El Salvador und ein wirtschaftlich besser stehendes Costa Rica sowie die Visionen von sechs verschiedenen Entsendeorganisationen aus der Schweiz mussten unter einen Hut gebracht werden. Welches war die richtige Strategie für die Einsätze in diesen Ländern? War es der Aufbau des Fair Trade, die Unterstützung von politischen und sozialen Organisationen, welche auf ein Empowerment an der Basis hinarbeiteten, oder die Fortsetzung der Beziehungen zu historischen Partnerorganisationen, die schon seit fast zwanzig Jahren existierten? Um mit unserem Beitrag etwas bewirken zu können, gaben wir einer Beraterin aus Nicaragua den Auftrag, die Bedürfnisse in den Einsatzländern zu erforschen. Sie kontaktierte Fachleute, Partnerorganisationen, in der EZA bekannte Persönlichkeiten und stellte das Resultat an einem Jahrestreffen vor. Ihr Beitrag wurde zu einer soliden Basis für alle zukünftigen Länderprogramme der Organisationen, welche Fachleute nach Zentralamerika entsenden.

Ein Länderprogramm ist ein strategisches Dokument. In Zusammenarbeit mit der Entsendeorganisation und der Koordination wird es für vier oder fünf Jahre erstellt. Das Ziel dieses Dokumentes ist es, ein kohärentes Programm auszuarbeiten, das eine bessere Wirkung und mehr Synergien zwischen den verschiedenen Einsätzen schaffen soll. Der Beitrag der Koordination besteht neben der strategischen Denkarbeit auch darin, solide Partnerorganisationen zu finden und mögliche Einsätze vorzuschlagen. Folgende Punkte können einen Leitfaden sein:

3.1. Anhaltspunkte für Länderprogramm

- Ein gutes Verständnis der Vision der Entsendeorganisationen
- Ein gutes Verständnis des heutigen Länderprogramms
- Durchlesen von Länderprogrammen anderer Institutionen
 - Andere Organisationen der personellen Entwicklungszusammenarbeit
 - DEZA
 - EZA-Büros aus anderen europäischen Ländern
- Persönliches Gespräch mit den Verfassern dieser Länderprogramme
- Mitwirkung der Partnerorganisationen und Fachleute beim Länderprogramm
 - Im Rahmen der individuellen Monitoring-Besuche
 - Jahrestreffen
- Interview mit Persönlichkeiten aus Kirche, Staat und Zivilgesellschaft
- Innovative Ansätze betrachten (Süd-Süd-, Süd-Nord-Austausch)
- Öffentlichkeitsarbeit miteinbeziehen
- Bekanntmachung des Länderprogramms bei Partnerorganisationen, Fachleuten und lokalen Behörden, Kirchen oder anderen NGOs

3.2. Merkmale eines Programms: Allgemein und bei Unité

Was ist ein Programm (im Gegensatz zu Projekt, Aktion, Einzelmassnahme)?		Merkmale eines Institutions-, Länder-, Regional- oder Koordinationsprogramms im Rahmen des Abkommens DEZA-UNITE
Langfristigkeit	→	Langfristigkeit
Institutioneller Rahmen	→	Koordination Institution und deren Vorstand DEZA als Programmdialogpartner Abkommen DEZA-UNITE Institutioneller Rahmen im Süden (Einbezug der Süd-Partner)
Konzeptioneller Rahmen	→	Schwerpunktbildung (sektoriell, geographisch, institutionell) (⇒ Partnerauswahl) Einsatzkonzept für freiwillige Fachleute im Rahmen von Nord-Süd-Partnerschaften (Profil, Rolle, Funktion, Austausch N-S-N, Übergabe) Betreuung der Fachleute Rückfluss in die Schweiz
Kohärenz (innerer Zusammenhang zw. Elementen)	→	gemeinsame... Leitlinien, Prinzipien, Ziele Schwerpunkte Methoden, Vorgehensweisen
Erwartete Vorteile aus Programmansatz		Erwartete Vorteile aus Programmansatz gemäss Institutions- und Unité-Dokumenten
Qualitätszuwachs für einzelne Elemente	→	Qualitätszuwachs der einzelnen Einsätze
Synergien	→	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsaustausch • Gemeinsame Aus-/Weiterbildung • Sektorkonzepte • Gemeinsame externe Beratungen • Sektorielle Kompetenzen (Fachleute, Koordinationen, Entsendeorganisationen) • Bessere Identifizierung von Neueinsätzen • Erleichtert den Dialog mit Partnerorganisationen • Bessere Partizipationsmöglichkeiten für Partnerorganisationen
Mehr Signifikanz (Gewicht, Breitenwirkung)	→	Profilierung des Institutions-Programme (nach innen und nach aussen)
Mehr Wirkung und Impact	→	Verbesserte Wirkung der Einsätze Impact auf Schwerpunktebene

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile

Präsentation Walter Egli am Länderprogramm-Workshop vom 2.9.99/angepasst an neue UNITE-Struktur (Martin Schreiber/2004)

4. Entscheidungen

Auswahl der Partnerorganisationen und Abklärung neuer Posten

Für welche Partnerorganisation entscheiden wir uns als Koordinator? Welches sind gute, schwierige oder vorteilhafte Einsätze? Zentralamerika war für uns kein einfaches Pflaster, um diese Fragen zu beantworten. Bereits konnten wir auf gute partnerschaftliche Beziehungen zu Dutzenden von Organisationen zählen, die während der Revolution entstanden und beim Aufbau einer neuen Zivilgesellschaft gefestigt worden waren. Für die neuen Ansätze der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die auch im Länderprogramm vorgesehen waren (Fair Trade, Forstmanagement), mussten neue Partner gesucht werden.

Wir sahen die Rolle der Koordination darin, eine Drehscheibe zwischen den Anliegen aus dem Norden und den Bedürfnissen aus dem Süden zu sein. Oft erhielten wir sehr gute Lebensläufe von interessanten und interessierten Menschen aus der Schweiz, für die wir jedoch keinen Einsatzort hatten, und umgekehrt sandten wir Vorschläge für Stellengesuche in die Schweiz, die nie in einem Einsatz mündeten. Hier wie dort wurden viel Zeit und Enthusiasmus in die Abklärung von Personen und Einsatzorten investiert, doch sowohl in Managua als auch in der Schweiz kam manchmal berechtigterweise ein Gefühl der Frustration auf. Mit der Zeit lernte ich zu akzeptieren, dass dies ein normales Wechselspiel bei der Suche nach Partnerschaften, Einsatzorten und Fachleuten ist.

4.1. Definition von Partnerschaft

5 elementare Grundwerte einer Partnerschaft in der Personellen EZA umfassen laut dem Dachverband Unité:

1. Gegenseitigkeit
2. Gleichwertigkeit
3. Offener Dialog
4. Gegenseitiges Verständnis zwischen Kulturen
5. Gemeinsame Wirkung

Darunter versteht Unité:

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

Mehr zu diesem Thema im Kapitel 25.

4.2. Auswahl von Partnerorganisationen

Einige Entsendeorganisationen arbeiten schon seit Jahren mit den selben Partnern zusammen. In den letzten Jahren sind durch eine Stärkung der Zivilgesellschaft in den Ländern im Süden eine Vielzahl neuer NGOs entstanden und für die Koordination ist es nicht immer einfach, sich in der bunten Landschaft dieser Organisationen auszukennen. Das Abkommen zwischen der DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT (DEZA) und UNITÉ für die Jahre 2005 – 2008 (1) enthält u.a. folgende Pflichten für Partnerorganisationen im Süden:

Status und Beziehung zur Institution

Die Organisation im Süden muss lokal verankert und in ihrem Land rechtlich anerkannt sein.

Ihre Beziehungen zur Institution kann folgende Formen haben:

- direkte Partnerschaft mit einer Institution.
- im Falle schwacher Strukturen der Organisation im Süden Zusammenarbeit mit einer Einheit zur technischen Unterstützung, die der Institution angehört, deren operationelle Führung aber vor Ort geschieht
- Zusammenarbeit mit einer von der Institution abhängigen Einheit zur Übernahme von klar definierten Mandaten. Innerhalb der Mandatsziele müssen namhafte Beiträge zur Stärkung lokaler Systeme und zur Ausbildung von lokalen Fachleuten vorgesehen sein.

Anforderungen an die Organisation im Süden

Die Organisation im Süden muss folgende Anforderungen erfüllen oder durch ihre Partnerinstitution in der Organisationsentwicklung auf die Anforderungen hin unterstützt werden:

- Sie muss in der Bevölkerung verankert sein und durch ihre Trägerschaft legitimiert sein
- Sie muss eine überprüfbare Fähigkeit zur Strategieentwicklung und –umsetzung haben, ihre Strategie effizient und effektiv umsetzen können und über die entsprechenden professionellen Kapazitäten, insbesondere im Bereich des Project Cycle Managements PCM, verfügen;
- den Anforderungen der corporate governance entsprechen (Legitimierung durch Trägerschaft; transparente und demokratische Entscheide; klare Struktur und Trennung von Rollen (Strategie - Operationelles; Ausführung, Kontrolle), transparente Rechnungslegung und unabhängige Rechnungsprüfung);
- eine überprüfbare Strategie hin auf institutionelle und finanzielle Autonomie verfolgen, sofern diese noch nicht gegeben ist (Übergabe der strategischen, operationellen und finanziellen Verantwortung);
- mit anderen lokalen Organisationen (staatlichen oder nicht-staatlichen) unabhängig von konfessionellen und ideologischen Grenzen Koordination und Kooperation unternehmen.
- zum von ihr nachgefragten Einsatz einen angemessenen Eigenbeitrag leisten (im Prinzip Übernahme der lokalen Lebenskosten).

Zusammenarbeit

Die Organisation im Süden pflegt einen regelmässigen Dialog mit der einsatzleistenden Person, der Koordination und der Institution. Sie beteiligt sich an der Zielvereinbarung und –überprüfung. Sie unterstützt den/die Einsatzleistende bei der persönlichen und beruflichen Integration. Sie stellt die Einsatzleistenden für die Teilnahme an von der Institution organisierten Austauschtreffen und Weiterbildungen frei. Sie erstellt die von ihr verlangten Berichte und Informationen.

Die Zielsetzungen in den (Länder-) Programmen der Entsendeorganisationen zeigen konkrete potentielle Partner auf, für eine ernsthafte Partnerschaft braucht es jedoch eine vertiefte Evaluierung. Die Methodik der Organisationsanalyse kann hier angewendet werden, um wesentliche Strukturen und Prozesse einer Organisation in bezug auf ihre Leistungs- und Kooperationsfähigkeit zu erkennen.

Das untenstehende Raster könnte dabei ebenfalls hilfreich sein. Einige Daten sind einem weit umfangreicheren Handbuch entnommen, das von Fachleuten in Bolivien erstellt wurde (3). Hier werden nur die wichtigsten Daten aufzeigt, die mit Punkten (z.B. Skala von 1–10) versehen und dann miteinander verglichen werden können.

4.3. Raster zur Evaluierung von Partnerorganisationen

Themen

Institutionelles Profil

- Vision und Mission
 - Vorhanden und sichtbar?
 - Wie weit stimmen Vision und Mission mit der Entsendeorganisation überein?
- Strategischer Plan vorhanden?
- Wird der strategische Plan eingesetzt, wer ist für ihn zuständig?
- Organigramm?
- Ist die Organisation in das offizielle Handels- und Betriebsregister eingetragen?
- Alter der Organisation?
- Welches sind ihre Begünstigten?
- Wie häufig wechseln Direktion und Management ?
- Wie häufig wechselt das Personal?
- Gibt es Reglemente für die Funktionen der Angestellten?
- Wie gut funktionieren interne Kommunikation, Sitzungen, Planungen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Grad der Transparenz innerhalb der Organisation?

Finanzen

- Wie finanziert sich die Organisation?
- Wie werden Projekte abgerechnet und wer ist zuständig für die Buchhaltung/Abrechnungen?

Mitwirkung und Ausbildung für Mitarbeiter

- Wie schätzen Sie die Partizipation der Mitarbeiter ein?
- Wie schätzen Sie die Ausbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter ein?

Projekte

- Erfahrung in der Projektarbeit
- Stimmen die Projekte mit dem strategischen Plan überein?
- Meinung der Begünstigten
- Wie werden Projekte und Aktivitäten geplant und evaluiert?

Infrastruktur

- Büro
- Feldbesuche

Sicherheitsrisiken

- Büro
- Feldbesuche

Kenntnisse in der Betreuung von ausländischen Fachleuten

- Grad der Erfahrungen
- Erkenntnisgrad der Schwierigkeiten

Meinung anderer internationalen EZA-Organisationen

- Erfahrungsgrad mit dieser NGO
- Finanzen
- Kenntnisse in der Betreuung von ausländischen Fachleuten

Ebenfalls behilflich bei der Analyse einer Organisation kann das Instrument SWOT-Analyse sein. Auf französisch redet man von SEPO und in spanisch von FODA. Mit ihr lassen sich Organisationen oder Projekte analysieren und konkrete Verbesserungsvorschläge zur Optimierung herausfinden. Die SWOT-Analyse dient der Evaluierung der Gesamtsituation einer Organisation oder eines Projektes. Vielen wird dieses Instrument bekannt sein. Es ist wichtig, den Blick von innen und aussen beizubehalten. Hier ein kleiner Überblick:

Interne Analyse:

- Stärke (Strength)
- Schwäche (Weakness)

Externe Analyse:

- Chance (Opportunity) – eine Möglichkeit, ein Bedürfnis, das den Einsatz verbessern kann
- Bedrohung (Threat) - ungünstige Trends und Entwicklungen im Umfeld des Einsatzes, z.B. Bedrohung durch einen fehlende Finanzierung, durch schlechte Konjunktur, Sicherheit etc.

Um diese Analyse zu vereinfachen können wir uns Frage wie folgende vorstellen und einsetzen

S	Strengths Stärken Satisfaction	Was lief gut? Was sind unsere Stärken? Worauf sind wir stolz? Was gab uns Energie? Wo stehen wir momentan?
W	Weaknesses	Was war schwierig? Wo liegen unsere Fallen, Barrieren? Welche Störungen behinderten uns? Was fehlt uns?
O	Opportunities Chancen	Was sind die Zukunftschancen? Was können wir ausbauen? Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir? Was können wir im Umfeld nutzen? Wozu wären wir noch fähig? Was liegt noch brach?
T	Threats Gefahren	Wo lauern künftig noch Gefahren? Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren? Womit müssen wir rechnen?

Weitere Fragen nach der SWOT Analyse:

	Stärken	Mängel
Chancen	Wie die Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	Wie an den Schwächen arbeiten, um die Chancen zu nutzen?
Gefahren	Wie die Stärken einsetzen, um die Gefahren zu meistern?	Wie an den Schwächen arbeiten, um die Gefahren zu meistern?

5. Einsatzprofil

Erstellen eines Profils für Fachleute aufgrund lokaler Bedürfnisse

Nach Wawashang an der nicaraguanischen Atlantikküste fährt man fast zwei Stunden lang mit dem Schnellboot. Wir wurden angefragt, dort in einer Versuchsstation für tropischen Landbau und Biodiversität einen Schweizer Biologen einzusetzen. Um einen ausgewogenen Eindruck zu erhalten, nahm ich je eine Schweizer und eine lokale Fachperson mit auf die Reise, die beide im nahegelegenen Bluefields arbeiteten.

Die Gegend ist wunderschön. Als Stadtmensch aus Managua war ich hingerissen: Biodiversität pur, für einen Biologen sicher ein Traum, dachte ich. Der Vertreter der Partnerorganisation zeigte uns das Projekt, wir hatten Gelegenheit, mit den Leuten, die bereits dort arbeiteten, zu diskutieren. Auch ein Vertreter aus Norwegen, der dieses Projekt mitfinanzierte, war dort. Ich erhielt viele für die Abklärung eines Projektes wichtige Informationen. Alles schien sehr positiv.

Auf der langen Bootsfahrt und am Abend brachten meine beiden Kollegen jedoch noch ein paar problematische Punkte ins Gespräch: Die Gegend ist sehr abgelegen, Drogenhändler und Wilderer streifen oft durch die Gegend, Einsamkeit, der Transport in die Stadt ist wegen der hohen Fahrkosten mit den Schnellbooten sehr teuer. Ich musste also nochmals über die Bücher und freute mich, auf das vom Koordinationsbüro aufgebaute Netzwerk zählen zu können.

Nach der Auswahl der richtigen Partnerorganisation beginnt der Prozess der Abklärung für neue Posten. Viele Organisationen würden schon morgen gerne einen Berater oder Experten einstellen, der von der Schweiz finanziert wird. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen, gerade neuen Partnern die Visionen und Bedingungen der an Unité angeschlossenen Schweizer Entsendeorganisationen genau zu erklären. Meist sind noch andere internationale Fachleute aus Europa und den USA vor Ort im Einsatz, deren Ziele sich sehr unterscheiden können von denen der Schweizer Fachleute. Deshalb sollte auch bei bestehenden Partnerorganisationen immer wieder auf die Zielsetzungen der Entsendeorganisationen hingewiesen werden. Ein guter Leitfaden dazu ist das von Unité erstellte Dokument „Partnerschaft zwischen Wunschdenken und Wirklichkeit: Untersuchung der Partnerschaftsbeziehungen im Rahmen der personellen Entwicklungszusammenarbeit. (4)

Das Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE (1) sieht u.a. folgende Einsatzmöglichkeiten vor:

5.1. Arten von Einsätzen

Die Personelle Entwicklungszusammenarbeit in ihren Dimensionen Nord–Süd, Süd–Nord und Süd–Süd bietet verschiedene Einsätze und Austauschformen an, die von den Unité-Mitgliedsorganisationen in unterschiedlichen Kombinationen praktiziert werden:

- Fachperson aus der Schweiz – Langzeiteinsatz
 - Kurzzeit-Einsatz
 - Lokaler Partner
 - Süd-Nord-Einsatz
 - Süd-Süd-Einsatz
 - Workshops und Studien
 - Praktika
 - Rückkehrer-Einsatz
- 3 bis 5 Jahre dauernde **Langzeiteinsätze** von Schweizer Fachleuten werden im Bereich des «capacity development» (technisch, sozial, Organisationsentwicklung) geleistet. Der Einsatz umfasst einen substanziellen Anteil an Ausbildungs- und Beratungstätigkeit; damit ist

- beabsichtigt, die entsprechenden personellen Ressourcen im Süden zu stärken. Äusserst wichtig dabei ist auch der Informationsrückfluss der Fachperson in die Schweiz.
- Auf maximal 6 Monate begrenzte **Kurzzeiteinsätze** von Spezialisten dienen zur Unterstützung punktueller Bedürfnisse (im methodologischen, pädagogischen, sektoriellen, organisatorischen und zwischenmenschlichen Bereich) einer Organisation im Süden.
 - Die Unterstützung von **lokalem Personal** in Form einer Lohnergänzung oder einer Zusatzausbildung dient der Stärkung der operationellen und institutionellen Autonomie von Organisationen im Süden, welche von Kurzzeit oder Langzeiteinsätzen von Schweizer Fachleuten profitieren oder profitieren könnten.
 - **Süd-Nord-Einsätze** haben das Ziel, die In-Wert-Setzung der Kompetenzen des Südens zu fördern und die Partnerschaft zwischen den Organisationen aus dem Süden und dem Norden zu stärken. Die Fachperson aus dem Süden leistet in der Schweiz im Bereich der Diskussion um Entwicklungspolitik und internationaler Zusammenarbeit, der Ausbildung oder der Sensibilisierung einen Beitrag zum Süd-Nord-Austausch.
 - Mittels **Süd-Süd-Austauschs**, d.h. eines punktuellen Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen Organisationen und Bewegungen im Süden, werden die lokalen Kompetenzen im sektoriellen, methodischen und organisatorischen Bereich verstärkt sowie auch Vernetzungen und solidarische Beziehungen aufgebaut.
 - **Workshops und Studien** zu Themen der internationalen Zusammenarbeit streben die Weiterbildung von Personen an, die im Rahmen einer Partnerschaft in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit tätig sind.
 - **Praktika** zum Erwerb von Berufserfahrungen junger Berufsleute in einer Organisation des Südens dienen dazu, ihr Verständnis für die Situationen der Länder im Süden zu fördern und erste Erfahrungen im Bereich der internationalen Zusammenarbeit zu sammeln.
 - Punktuelle **Anstellungen von zurückgekehrten Fachleuten** – um deren Süd-Erfahrungen nutzen zu können – tragen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der politischen Instanzen sowie zur Unterstützung bei der Mittelbeschaffung bei. Sie dienen zudem der Verbesserung der Ausbildung und Begleitung von Aktivitäten der Personellen Entwicklungszusammenarbeit sowie der institutionellen Stärkung und konzeptionellen Weiterentwicklung.

Für einen Koordinator ist es wichtig, nicht nur an Einsätze von Fachpersonen aus der Schweiz zu denken, sondern auch innovative Einsatzmöglichkeiten (wie Süd-Süd- und Süd-Nord-Austausch) im Auge zu behalten. Eine lokale Fachperson kann z.B. einem Bauern die Problematik des Biokaffees besser erklären als eine Schweizer Fachperson. Wenn bereits gute partnerschaftliche Beziehungen bestehen, kann ein Kurzzeiteinsatz einer ehemaligen Fachperson oder eines Spezialisten viel mehr erreichen, als eine neue Fachperson, die das Land und den spezifischen Sektor erst kennen lernen muss.

Für das Erstellen eines Einsatzprofils sollte sich der Koordinator genügend Zeit nehmen. Es genügt nicht, hinzufahren, sich kurz umzusehen und eine Sitzung mit dem Direktor abzuhalten. Die wichtigsten Details werden vielfach erst am Abend erzählt. Zumindest sollte der Koordinator einen Tag und eine Nacht an einem neuen Einsatzort verbringen, um der Entsendeorganisation und der zukünftigen Fachperson eine reelleres Bild vermitteln zu können. Folgendes Raster kann bei der Erstellung eines Einsatzprofils behilflich sein:

5.2. Raster für ein Einsatzprofil von neuen Einsätzen

Art des Einsatzes

- Institution building
- Empowerment
- Capacity Building
- Advocacy
- Peace building
- Andere, welche?

Ziele des Einsatzes

- Welche Ziele möchte die Partnerorganisation erreichen?
- Kann die Partnerorganisation die erwarteten Ziele klar formulieren?
- Welche konkrete Resultate erwartet die Partnerorganisation?

Aufgabenbereich

- Kann die Partnerorganisation die erwarteten Aufgaben klar formulieren?
- Arbeitet die Fachperson im Team, als Berater eines Teams oder der Direktion?
- Ist es der Partnerorganisation klar, welche neue Aufgaben durch eine Fachperson aus der Schweiz auf sie zukommen?

Beitrag der Partnerorganisation an den Einsatz

- Welchen Beitrag kann die Partnerorganisation leisten? Höhe des Beitrags?
- Ist die Partnerorganisation sich darüber im klaren, weshalb dieser Beitrag geleistet werden muss?

Arbeitsumfeld

- Ist die für die Erfüllung dieser Aufgaben notwendige Infrastruktur vorhanden?
 - Schreibtisch
 - Computer (eigener oder im Team)
 - Telefon, Internet, Kommunikation
 - Fotokopierer, Papier
 - Dienstreisen, Reisekosten
 - Ausbildungsmaterialien
 - Andere

Lebensumfeld

- Sicherheit, auch für Frauen, Kinder?
- Klima
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Organisation, vor Ort
- Freizeitangebot
- gesellschaftliche / religiöse Besonderheiten
- Andere

Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung

- Ist der potentielle Südpartner an einer echten Partnerschaft mit der Entsendeorganisation aus der Schweiz interessiert?
- Kennt die Partnerorganisation die Ziele der Entsendeorganisation, hat sie Dokumente und Informationen dazu erhalten?

-
- Sind die Verantwortlichen der Partnerorganisation und der direkte Partner der Fachperson interessiert
 - am Austausch mit anderen Partnerorganisationen?
 - an der Ausbildung (eigene, seiner Mitarbeiter, der Fachperson)?
 - an der Teilnahme am jährlichen nationalen Treffen der Koordination?
 - Offener Austausch bezüglich der Vorstellungen der Partnerorganisation und der Entsendeorganisation bezüglich Mitarbeit/Mitwirkung der Fachperson an ihrem Einsatzort

Verschiedenes

- Weiteres Vorgehen, offizielles Gesuch, Ablauf und Verfahren mit dem Gesuch
- Zeitspanne nach Erhalt des Gesuches, Zustimmung/Ablehnung des Gesuches, Ankunft der Fachperson, Zeitraum für das Einarbeiten der Fachperson?
- Informationen an die Partnerorganisation bezüglich der Arbeits- und Lebensbedingungen der Schweizer Fachleute: Krankenkasse, Ferienanspruch, Zeit zur Ausbildung und zum Austausch

Die Partnerorganisation ist ausgewählt. Ziele und Aufgaben einer Fachperson aus der Schweiz sind festgelegt. Wie kann nun diese Information von den Partnerorganisationen an die Entsendeorganisationen in der Schweiz übermittelt werden, damit diese die geeignete Fachperson auswählen können? Hier liegt eine Schlüsselfunktion des Koordinationsbüros. Die Koordinatorin muss nicht nur die Ziele und Aufgaben des Einsatzes verstehen, sondern ihn auch in den politischen Zusammenhang einordnen und die Ideen der lokalen Organisationen in den Bereichen wie Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit, Umwelt und Frieden den Organisationen in der Schweiz vermitteln können. Hier geht es nicht nur um das Übersetzen einer Sprache oder das Ausfüllen von Formularen, sondern um die Aufgabe eines Kulturdolmetschers.

Folgende Tipps können beim Ausfüllen des behilflich sein:

5.3. Tipps zum Ausfüllen des Gesuches

- Ziele und Aufgaben sollen von der Partnerorganisation möglichst selbständig formulieren werden können.
- Nach Erhalt dieser Zielsetzungen mindestens einen Tag und eine Nacht am Einsatzort verbringen, verbunden mit einem Feldbesuch,
 - um die Ziele besser verstehen zu lernen,
 - um Zeit für vertiefte Gespräche mit der Partnerorganisation und den Personen der Zielgruppe zu haben,
 - um ein „Gespür“ für den Einsatzort zu entwickeln: Klima, Sicherheit, Kultur.
- Mitnehmen einer anderen Fachperson, die auf diesen Bereich/Sektor bzw. diese Region spezialisiert ist (z.B. eine Fachperson, die bereits im Fair Trade arbeitet, wenn es sich um einen weiteren Einsatz auf diesem Gebiet handelt).
- Fotos beilegen.
- Gesuch ausfüllen und von einem lokalen Mitarbeiter des Koordinationsbüros geglesen lassen.
- Um allfällige Missverständnisse auszuschalten und Transparenz zu wahren, das Gesuch der Partnerorganisation vorlegen, bevor es in die Schweiz geht.

6. Auswahl

Suche nach der geeigneten Fachperson

Wie bereits erwähnt, ist der Ablauf eines Einsatzes nie geradlinig. Die Vorgabe heisst, den Anforderungen aus dem Süden mit guten Einsätzen gerecht zu werden, wobei Sensibilisierungsaufgaben im Norden auch im Auge zu behalten sind. Trotzdem bestehen manchmal Entsendeorganisationen darauf, dass die Koordination für bestimmte Personen, deren Lebensläufe und Erfahrung überzeugend sind, einen geeigneten Einsatz ermöglicht. Der Auswahlprozess ist komplex, wobei das Koordinationsbüro gleichzeitig Schnittstelle und Mitspieler ist. In der Zeit zwischen dem Ausstellen des Gesuches und der Ankunft der Fachperson – meist fast ein Jahr – geht die Kommunikation zwischen der Koordination, der Entsendeorganisation, der Fachperson und der Partnerorganisation immer hin und her. Um Fehlerquellen auszuschalten, sollte die Koordination so früh wie möglich mit der ausreisenden Fachperson in direkten Kontakt treten.

Das folgende Schema erklärt den Prozess der Suche nach der geeigneten Fachperson:

6.1. Ablaufschema für die Suche nach der geeigneten Fachperson

	Aktivität	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	Gesuch der Partnerorganisation	Partnerorganisation/ Koordination
<input type="checkbox"/>	Anpassung und Versand des Gesuchs in die Schweiz	Koordination
<input type="checkbox"/>	Abklärungen der Entsendeorganisation und Einholen von weiteren Informationen bei der Koordination und anderen NGOs in der Schweiz	Entsendeorganisation
<input type="checkbox"/>	Selektion der Fachperson	Entsendeorganisation
<input type="checkbox"/>	Lebenslauf Fachperson an Partnerorganisation	Koordination
<input type="checkbox"/>	Bestätigung des Einsatzprofils und Einsatzes der Fachperson	Partnerorganisation
<input type="checkbox"/>	Direkte Kontaktaufnahme der Fachperson mit der Koordination	Fachperson/ Koordination
<input type="checkbox"/>	Vorbereitung der Fachperson für den Einsatz	Entsendeorganisation
<input type="checkbox"/>	Vorbereitung der Partnerorganisation für den Einsatz	Koordination/ Partnerorganisation
<input type="checkbox"/>	Direkte Kontaktaufnahme der Fachperson mit der Partnerorganisation	Fachperson/ Partnerorganisation
<input type="checkbox"/>	Bestätigung der Ausreise	Entsendeorganisation
<input type="checkbox"/>	Vorbereitung für die Ankunft und Einführung der Fachperson	Koordination

7. Vorbereitung

Vorbereitung der Fachperson und Partnerorganisation

Am Symposium zum vierzigsten Jahrestag von Interteam in Bern sprach auch die Psychologin Martha Cabrera aus Nicaragua. Das Koordinationsbüro in Managua arbeitete bereits seit mehreren Jahren bei der Begleitung der Schweizer Fachleute mit ihr zusammen. Frau Cabrera erklärte den Teilnehmern, dass die guten Absichten der ausreisenden Fachleute nicht ausreichen, um einen guten Einsatz zu leisten. Ihrer Meinung nach kann man schwerlich etwas verändern, was man nicht selber kennt. Es sei unumgänglich, dass die Fachleute vor ihrer Abreise ihre eigene Geschichte und die kollektive Geschichte der Leute, mit denen die Fachleute zusammen arbeiten werden, kennen lernen. Die Ausreisenden sollten zusätzlich zu ihren administrativen und allgemeinen Vorbereitungsaufgaben Bücher über das Einsatzland lesen, nicht nur Reiseführer, sondern vor allem auch Literatur und Fachliteratur zu Land und Gesellschaft..

7.1. Vorbereitung der Fachperson

Die Entsendeorganisationen sind für die angemessene Vorbereitung der Fachpersonen verantwortlich. Zusammen mit ihren Familienangehörigen erhalten die Fachleute Gelegenheit, sich auf ihren zukünftigen Einsatz vorzubereiten. Arbeiten und Leben in einem anderen kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld ist mit einem dauernden Lernprozess verbunden. Kennen lernen des Anderen geht dabei immer einher mit dem Lernen über sich selbst. Die Phase der Vorbereitung kann dazu nur ein erster Anstoss sein. Sie hat daher zum Ziel, interkulturelle und kommunikative Kompetenzen zu fördern und zur Reflexion der eigenen Kultur und der zukünftigen Rolle als ausländische Fachperson beizutragen.

Kennenlernen der eigenen und fremden Geschichte. Warum?

- Je mehr wir über uns selbst und über unsere Kultur wissen, desto einfacher ist es, eine fremde Kultur zu verstehen.
- Wer an sich selbst gearbeitet hat, kann andere wirkungsvoller unterstützen und wird ihnen nicht zur Last.

Einen Ansatz, wie die eigene Geschichte aufgearbeitet werden könnte, bieten z.B. folgende Anregungen der Gynäkologin Christiane Northrup (5)

- Stelle Dir die Zukunft vor
- Nehme aktiv am eigenen Leben teil.
- Lerne deine eigene Geschichte kennen: sowohl vom medizinischen, sozialen als auch familiären Standpunkt
- Respektiere und lassen deinen Emotionen freien Lauf
- Lerne auf deinen Körper zu hören
- Überdenke dein Verhältnis zum eigenen Körper. Wo spürst du die Stärke deines Körpers?
- Überdenke deine innersten Überzeugungen, Ideologie, Religion und erkenne deine eigene Talente und Fähigkeiten.

- Verbessere deine Ernährung, sowohl für den Körper, das Hirn und den Geist.
- Die Heilung ist ein permanenter Prozess, benötigt eine Veränderung des Lebenswandels und von ungesunden Angewohnheiten.
- Um zu heilen, muss ich zu diesem Prozess stehen und ihm gegenüber Verantwortung zeigen.
- Suche Hilfe, wenn du sie benötigst.
- Lerne zu verzeihen

Die Koordination kann auch viel dazu beitragen, den Ausreisenden ein konkreteres Bild ihrer Arbeit und ihres Aufenthaltsortes zu vermitteln. Internet und e-mail vereinfachen diese Arbeit. Um immer wiederkehrende Fragen nicht jedes Mal mit langen e-mails beantworten zu müssen, ist es sinnvoll, einen Leitfaden für die Ausreise ins Einsatzland zu erstellen. (Siehe dazu Informationen für Fachleute, die auf der Website von Unité aufgeschaltet sind ausreisen, Kapitel 26.) Diese Informationen können bereits vor Unterzeichnung des Vertrages mit der Entsendeorganisation in die Schweiz geschickt werden, um genauere Anhaltspunkte für die Vorbereitung zu liefern. Folgende Stichworte können für die Erstellung einer Informationsbroschüre nützlich sein:

7.2. Anhaltspunkte für eine Informationsbroschüre

- Im Einsatzland benötigte Dokumente
- Information: Literaturhinweise auf Bücher, Reiseführer, Internet-Links
- Gesundheit: Hygiene, Wasser, lokales Gesundheitssystem
- Schulsystem, Ferien, Feiertage
- Elektrizität
- Computer
- Internet, e-mail, Telefon
- Banken, Kreditkarten
- Ankunft, Gepäck
- Ablauf der ersten Monate: Schule, Einführung
- Wo wird die Fachperson von der Koordination begleitet: Monitoring, Ausbildungen, Austausch, Treffen
- Wer ist wofür verantwortlich? Entsendeorganisation, Koordination, Fachperson
- Notfälle
- Allgemeine Gedanken zum Leben im Einsatzland

Ein paar Wochen vor Ankunft muss von der Koordination Folgendes abklärt sein:

7.3. Checkliste vor Ankunft

<input type="checkbox"/>	Arbeitsplatz garantiert	1 Monat vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Wohnmöglichkeiten abgeklärt	1 Monat vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Vertrag unterschrieben	Vor Abflug	Entsendeorganisation
<input type="checkbox"/>	Dokumente für Aufenthaltsbewilligung beglaubigen	1 Monat vor Abreise	Entsendeorganisation / Fachperson
<input type="checkbox"/>	Flugticket und Flugdaten	1 Monat vor Abreise	Entsendeorganisation / Fachperson
<input type="checkbox"/>	Reisedokument bereit	1 Monat vor Abreise	Fachperson

7.4. Vorbereiten der Partnerorganisation

Zwischen dem Ausstellen des Gesuches und der Ankunft der Fachperson vergeht meist ein Jahr. In den Einsatzländern kann sich in einem Jahr viel verändern. Deshalb ist es nützlich einen Monat vor Ankunft der Fachperson nochmals bei der Partnerorganisation einen Besuch abzustatten und folgende Punkte besprechen:

- Was hat sich bei der Partnerorganisation/am Einsatzort seit der Gesuchstellung verändert?
- Revision des Gesuches
- Revision der von der Partnerorganisation eingegangenen Vereinbarungen:
 - Arbeitsplatz
 - Vorbereitungen für die Ankunft der Fachperson
 - Einführungsprogramm
 - Beitrag der Partnerorganisation
- Revision der von der Koordination eingegangenen Vereinbarungen
 - Information über die Unterstützung, welche die Koordination der Fachperson und Partnerorganisation leisten wird
 - durch Entsendeorganisation abgedeckte Versicherungen der Fachperson
 - Schweizer Arbeitsrecht und Ferienregelung
 - Einführung der Fachperson durch die Koordination
 - Ablaufprozess des Monitoring/Begleitung der Fachperson
 - Mögliche Ausbildungen für Mitglieder der Partnerorganisation/Fachperson
- Was wird von der Fachperson erwartet?
 - Aufgaben
 - Pflichten
 - Arbeitszeit
- Wiederholen der Vision und Ziele der Partnerorganisation/Dokumentation
- Wiederholen der Vision und Ziele der Entsendeorganisation/Dokumentation
- Terminabsprache für obige Punkte

8. Ankunft

Vorbereitung im Koordinationsbüro für die Ankunft neuer Fachleute aus der Schweiz

Der Hund schien alles am besten überstanden zu haben. Die Reise von der Haustür in der Schweiz bis zum Hotelzimmer in Managua dauert insgesamt fast 24 Stunden. Diese Reise in einen neuen Lebensabschnitt voller Hoffnungen, aber auch voller Unsicherheiten in Gesellschaft von weinenden Kindern und beladen mit dem Gepäck für drei Jahre zu unternehmen erzeugt auch bei den hartgesotttesten Menschen eine gute Portion Stress. Die Iberia-Maschine mit Anschluss aus der Schweiz kommt in Managua nach Mitternacht an. Um zu verhindern, dass die Ankommenden zu so später Stunde durch die Stadt fahren müssen, hatten wir beschlossen, sie jeweils für die erste Nacht in einem guten Hotel am Flughafen einzuquartieren. Anfang Januar 2004 holte ich eine Achtergruppe ab: zwei Elternpaare, drei Kinder und einen Hund. Da stiess auch ich an organisatorische, logistische und persönliche Grenzen. Ich war selbst erst vor ein paar Tagen von einem Aufenthalt in der Schweiz, der für mich persönlich sehr schwierig gewesen war, nach Managua zurückgekehrt. Um die Neuankommenden abzuholen, musste ich in der kurzen verbleibenden Zeit ein zusätzliches Auto und einen Chauffeur suchen, da das Auto des Koordinationsbüros nicht ausreichte. Ausserdem galt es, zwei Wohnorte und zwei Schulen zu finden und den Import eines Haustiers zu organisieren. Alle überstanden die Reise und Ankunft gut, aber wie gesagt: Dem Hund ging es am besten. Er stieg aus seinem Käfig, schnupperte herum, hob sein Bein und legte sich einfach ruhig an seinem neuen Ort in Managua hin.

Die Ankunft neuer Fachleute ist einer der hektischsten Momente in einem Koordinationsbüro. Eine gute Planung beginnt lange vor der Ankunft. Folgende Checkliste kann dabei behilflich sein.

8.1. Checkliste für die Ankunft und die Einführungszeit neuer Fachpersonen

	Aktivität	Datum	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	Informationen betreffend Ausreise ins Einsatzland an Ausreisende senden (siehe obiges Kapitel)	2–3 Monate vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Adressen an Ausreisende senden <ul style="list-style-type: none"> - Koordinationsbüro und Handynummer - Koordinatorinnen privat - Hotel nach Ankunft - Liste aller Fachleute im Einsatzland - Schweizer Vertretung 	1 Monat vor Ankunft und 1 Woche vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Zwei Schweizer Kontaktadressen der Ausreisenden erhalten	1 Woche vor Abreise	Koordination/ Fachperson
<input type="checkbox"/>	Unterkunft der ersten Nacht reserviert	2 Wochen vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Vergewissern, dass die Ausreisenden diese Information erhalten haben, eventuell telefonisch	1 Woche vor Ankunft	
<input type="checkbox"/>	Ankunftszeit und Flugnummer erhalten	1 Woche/1 Tag vor Ankunft	Koordination Fachperson Entsendeorg.
<input type="checkbox"/>	Unterkunft für die erste/n Woche/n reserviert (zum Ankommen, Auftanken und Starten)	1 Monat vor Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Sprachkurs und Unterkunft reserviert		Koordination

<input type="checkbox"/>	Nach der Ankunft, Übergabe folgender Dokumente <ul style="list-style-type: none"> - Kopien der bereits zum voraus gesandten Kontaktadressen von Angehörigen in der Schweiz - Adressen der Unterkunft/Schule - Notfalladressen - Provisorische Termine der ersten Wochen/Monate - Kopie des Gesuches - Landkarte und Stadtplan 	Bei Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Übergabe folgender Dokumente der Fachpersonen <ul style="list-style-type: none"> - Fotokopie des Passes - Impfausweis / Blutgruppe - Kontaktadressen in der Schweiz - evtl. Testament 	Bei Ankunft	Fachperson/ Koordination
<input type="checkbox"/>	Erster Besuch im Koordinationsbüro: Willkommen, Absprache der Termine der kommenden Woche, Dokumente	1 Tag nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Dokumente für Aufenthaltsbewilligung zusammengestellt	1 Woche nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Zollpapiere zusammengestellt	1 Woche nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Besuch Schweizer Botschaft	1 Woche nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Einfuhr von Reisekiste organisieren	1 Woche nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Sprachaufenthalt	1–3 Monate (je nach Kenntnissen)	Koordination
<input type="checkbox"/>	Erster kurzer Besuch bei Partnerorganisation „zum Schnuppern“	1–2 Wochen nach Ankunft	Koordination/ Partnerorganisation
<input type="checkbox"/>	Aufenthaltsbewilligung bei lokalen Behörden einreichen	Erster Monat	Koordination
<input type="checkbox"/>	Offizielle Vorstellung bei Partnerorganisation festlegen	Vor Ankunft, Bestätigung nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Datum Arbeitsbeginn festlegen	Vor Ankunft, Bestätigung nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Einführung von Partnerorganisation vorbereitet	Gleich nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Vertrag unterschreiben	Bei Arbeitsbeginn	Koordination/ Partnerorganisation
<input type="checkbox"/>	Fachlicher Austausch mit anderen Fachleuten	2–3 Monate nach Ankunft	Koordination
<input type="checkbox"/>	Einführung ins Einsatzland	2–3 Monate nach Ankunft	
<input type="checkbox"/>	Zwischenbericht zur Einführung	Nach Schule und Einführung	Fachperson
<input type="checkbox"/>	Planung für die ersten sechs Monate erstellen und Datum der 1. Monitoring-Sitzung festlegen	Nach Arbeitsbeginn	Koordination/ Partnerorganisation/ Fachleute/

9. Anfang

Organisation der ersten Wochen der Fachleute und Partnerorganisation – Grundsteine für einen erfolgreichen Einsatz

Bekanntlich kann die Seele überall hinfliegen, aber manchmal hat man das Gefühl, sie sei langsamer als das Flugzeug. Eine Schweizerin, die direkt vom Flughafen an den Einsatzort gefahren wird und gleich am nächsten Tag mit der Arbeit beginnt, muss viel Neues aufs Mal aufnehmen. Alles ist anders: Sprache, Kultur, Arbeitsumfeld, Essen und Klima. Gegensätzliche Gefühle wie Euphorie, Angst, Übermut, Unsicherheit und Freude entstehen. Und eigentlich sind die Gedanken noch immer beim Abschied in der Schweiz. Wir versuchten deshalb, die ersten Tage für die neuen Fachleute und ihre Familien so zu strukturieren, dass sie erst mal innerlich ankommen konnten. Das heisst, der Seele Zeit zu geben, sich von zu Hause zu lösen und Nase, Ohren und Augen auf die neue Umgebung einzustimmen.

Ähnlich wie die Entwicklung eines Menschen durchläuft auch ein Einsatz in einem unbekanntem Land verschiedene Stadien. Sie zu erkennen ist wichtig, da der Koordinator dadurch offener ist und besser auf Probleme reagieren kann. Hier eine vereinfachte Zusammenstellung von Entwicklungsschritten. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll dazu anregen, Probleme zu orten und Lösungsansätze zu finden.

Dies ist eine Aufstellung aus eigener Erfahrung. Das Schema von CINFO (Cultural Shock) kann auch sehr aufschlussreich sein

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/english/Handbuch%20culture%20shock%202006.doc>

Menschliche Entwicklung	Einsatz
0 bis 3 Jahre: Kleinkindzeit <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erlernen der Sprache ➤ Lernen zu gehen ➤ Aufbau von sozialen Beziehungen zu Eltern, Geschwistern ➤ Abhängig von Eltern oder anderen erwachsenen Personen 	0 bis 3 Monate: Neubeginn <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erlernen der fremden Sprache ➤ Sich am neuen Ort auskennen ➤ Aufbau eines neuen Netzwerkes von sozialen Beziehungen ➤ Abhängig von der Koordination und anderen Fachleuten vor Ort ➤ Sätze wie: „Ich weiss nicht“, „Könntest du?“, „Danke“ werden häufig gebraucht in dieser Phase
3 bis 6 Jahre: Drang zur Selbständigkeit <ul style="list-style-type: none"> ➤ Selbständiges Entdecken ➤ Trotzphase ➤ Erlernen von komplexeren Strukturen auf sozialer wie auf physischer Ebene 	3 bis 4 Monate: Drang zur Selbständigkeit <ul style="list-style-type: none"> ➤ Will unabhängig von der Koordination und anderen Fachleuten Neues kennen lernen ➤ Widerspricht oft der Meinung der Koordination und anderer Fachleute ➤ Bringt sich bewusst oder unbewusst in Gefahr ➤ „Ich weiss schon“, „Kann ich schon“, „Ich brauche nichts“ sind hier die Schlüsselsätze

8 bis 16 Jahre: Pubertät <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konfusion, oft Depression ➤ Suche nach Identität ➤ Der Mensch ist sehr verletzbar ➤ Soziale Beziehungen sind sehr schwankend 	6 bis 8 Monate: Zweifel am Sinn des Einsatzes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konfusion, Durcheinander, Verwirrung ➤ Grosse Verletzbarkeit ➤ „Was soll ich hier?“, „Weshalb habe ich mich für diese Arbeit entschieden?“, „Soll ich fertig machen oder wieder zurück?“ lauten die Fragen
18 bis 45 Jahre: Erwachsen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Person hat sich eine eigene Identität geschaffen ➤ Die Ziele fürs Leben sind klarer geworden ➤ Soziale Beziehungen basieren auf Gleichwertigkeit 	15 Monate bis 3 Jahre: Erwachsen – Förderung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ist sich bewusst, warum sie/er im Einsatz ist und was erhofft werden kann ➤ Arbeitet mit klaren Zielen bei der Partnerorganisation ➤ Hat neue Beziehungen geknüpft und kann sich auf ein soziales Netzwerk stützen. ➤ Sollte von der Koordination durch Aus- und Weiterbildung gefördert werden
Mit ca. 45 Jahren <ul style="list-style-type: none"> ➤ Midlife Crisis 	Nach ca. 3 Jahren: Identitätsproblem <ul style="list-style-type: none"> ➤ „Will ich weiterhin im Einsatz bleiben, ein neues Gesuch stellen?“ ➤ „Bin ich noch immer Schweizer?“ ➤ „Wie sieht meine Zukunft aus und wo will ich sie erleben?“

Jeder Mensch ist anders, er bedarf einer individuellen Begleitung seitens der Koordination; darauf hat er Anspruch. Folgende Struktur kann helfen, die ersten sechs Monate zu organisieren und somit den Einstieg zu vereinfachen:

1. Ankommen	1 Woche
2. Sprache und kulturelle Einführung	1–3 Monate je nach Sprachkenntnissen
3. Erster Besuch bei der Partnerorganisation	1–2 Wochen nach Ankunft
4. Vorstellen bei der Partnerorganisation	Nach Sprachaufenthalt
5. Einführungsprogramm bei der Partnerorganisation	Gleich nach Arbeitsbeginn
6. Fachlicher Austausch mit anderen Fachleuten	2–3 Monate nach Arbeitsbeginn
7. Einführungsprogramm durch die Koordination	2–3 Monate nach Arbeitsbeginn

9.1. Ankommen

Nach Ankunft und Besuch im Koordinationsbüro kann die Fachperson zum Einsatzort gefahren werden. In Zusammenarbeit mit der Schule oder der Partnerorganisation sollte mindestens eine Woche für ein richtiges Ankommen eingeplant werden.

Ziele in dieser ersten Woche:

- Aufnehmen neuer Gerüche und Farben
- Kennenlernen von neuem Essen
- Gewöhnung an das neue Klima
- Gewöhnung an die neue Umgebung, Einschätzung der Gefahren
- Anpassung des Körpers an die neue Umgebung, Jet-Lag überwinden
- Gewöhnung an neuen Lebensrhythmus
- Erkundung von Internet-Cafés und Bibliotheken
- Gefühl erlangen, angekommen zu sein

Sprache und kulturelle Einführung

In vielen Ländern, in denen die internationale Entwicklungszusammenarbeit tätig ist, gibt es Sprachschulen, die nicht nur Sprachkurse anbieten, sondern sich auch auf die kulturelle Einführung spezialisiert haben. Die Koordination kann unterstützen, indem sie die Schule informiert, welche zusätzlichen Aktivitäten eingeplant werden sollen.

Ziele:

- Erlernen der Sprache und Einstieg in die fremde Kultur
- Sich auskennen lernen am Einsatzort
- Besuche bei Zeitungen, lokalen Behörden, Frauenorganisationen, Politikern, Kirchen
- Die Unterbringung in einer einheimischen Familie kann diese erste Lernphase beschleunigen

9.2. Erster Besuch bei der Partnerorganisation

Nach dieser ersten Woche und vor Schulbeginn sollte ein erster kurzer Besuch bei der Partnerorganisation stattfinden.

Ziele:

- Umfeld und Klima
- Persönlicher Eindruck der Arbeits- und Lebenssituation am Einsatzort
- Die Mitglieder der Partnerorganisation haben ein Gesicht
- Erste Kontakte zwecks Suche einer geeigneten Wohnung/eines Hauses
- Der Koordinator soll die Partnerorganisation daran erinnern, ein Einführungsprogramm zusammenzustellen

10. Erster Kontakt

Vorstellen und Ausarbeitung eines Einführungsprogramms bei der Partnerorganisation

Wir alle wissen, dass der erste Eindruck der wichtigste ist. Deshalb sollten die Fachleute an ihrem ersten Arbeitstag bei der Partnerorganisation so professionell wie möglich vorgestellt werden. Für die Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, wie lange, wozu und warum eine Fachperson aus der Schweiz bei ihnen arbeiten wird. Zudem ist es wichtig, die Partnerorganisation über Sinn und Zweck des Sensibilisierungsauftrages der Fachperson zu informieren. Die Koordinatorin sollte deshalb die Partnerorganisation davon überzeugen, dass bei dieser Vorstellung die meisten Mitarbeiter und auch Vertreter der Zielgruppen anwesend sind. Die folgende Dynamik kann angewendet werden. Sie schafft Klarheit über den Einsatz, die Hierarchie und Terminabsprache:

10.1. Vorstellen bei der Partnerorganisation

Mit allen Teilnehmern, Dauer 1–2 Stunden

- Sich vergewissern, dass folgende Personen anwesend sind:
 - Direktor
 - Direkter Counterpart der Fachperson
 - Die meisten Mitarbeiter, wichtig: Putz- und Wachpersonal nicht vergessen.
 - Vertreter der Begünstigtengruppe
- Der Direktor der Partnerorganisation eröffnet die Sitzung.
- Die Koordinatorin stellt sich vor, erklärt den Ablauf dieser Präsentation und erklärt kurz die Visionen und Ziele der Entsendeorganisation aus der Schweiz. Sie schreibt ihren Namen, die der Entsendeorganisation und der Fachperson auf einen Zettel und hängt sie an eine Tafel.
- Jeder einzelne Mitarbeiter der Partnerorganisation stellt sich vor, schreibt (wenn er schreiben kann) seinen Namen auf einen Zettel.
- Die Zettel können in Form des Organigramms aufgehängt werden. Somit kann die Fachperson die Hierarchie der Organisation visuell erkennen.
- Auch die Fachperson schreibt ihren Namen auf und fragt, wo sie den Zettel ankleben soll. Dadurch erfährt sie bereits, wo sie in dieser Struktur eingestuft wird.
- Die Fachperson stellt sich etwas ausführlicher vor und erklärt ihre Motivation und ihre Beweggründe für diesen Einsatz.
- Jeder Teilnehmer schreibt die Erwartungen, die er an diesen Einsatz hat, auf; auch die Fachperson.
- Die Koordinatorin ordnet diese Zettel an der Tafel nach Arbeitsbereichen: institution building, empowerment, advocacy, peace building, etc. Sie erläutert und diskutiert sie mit den Teilnehmern.
- Die Fachperson erläutert und diskutiert ihre Erwartungen.
- Der Direktor erklärt, weshalb seine Organisation eine Fachperson aus der Schweiz aufgenommen hat.
- Der Direktor erklärt, was von der Fachperson als Mitarbeiter erwartet wird: Arbeitszeit, Verhalten am Einsatzort, Sicherheit.
- Die Koordinatorin informiert über die von der Entsendeorganisation erbrachten Leistungen:
 - Begleitung und Monitoring der Ziele der Fachperson
 - Ausbildungsmöglichkeiten für Mitglieder der Partnerorganisation und Fachperson
 - Innovative Einsatzmöglichkeiten: Süd-Süd, Süd-Nord
 - Berichterstattung
 - Deckung der Lebenskosten
 - Versicherungen und Krankenkasse/in Notfällen

-
- Bestätigung des direkten Counterparts
 - Auswahl einer Person, welche die Fachperson als eine Art „Patenkind“ aufnimmt und für Belange im privaten Bereich zuständig ist. Bei weiblichen Fachpersonen am besten eine Frau, damit auch intimere Probleme angegangen werden können.
 - Kurzer Überblick über das von der Partnerorganisation ausgestellte Einführungsprogramm.

Mit dem Direktor und dem direkten Counterpart

- Detaillierte Absprache der ersten 3–6 Monate
 - Einführungsprogramm
 - Durchlesen, evtl. Anpassen der Ziele aus dem Gesuch
 - Terminabsprache: Einführung durch die Koordination, Ausbildung, Erfahrungsaustausch mit anderen Fachleuten
- Administratives: Beitrag der Partnerorganisation etc.
- Erneute Abklärung betreffend Wohnort der Fachperson
- Unterzeichnung des Vertrages
- Gemeinsames Essen

10.2. Ausarbeitung eines Einführungsprogramms bei der Partnerorganisation

Dieses Programm sollte von der Partnerorganisation in Zusammenarbeit mit der Koordination ausgearbeitet werden. Die Kultur der Einarbeitungszeit ist im Süden anders als im Norden. Die Partnerorganisationen erwarten eine ausländische Fachperson und man ist manchmal der Meinung, dass diese eigentlich wissen müsste, was sie zu tun hat. Die Koordination kann hier eine Vermittlerrolle übernehmen, da es für Schweizer sehr beruhigend ist, wenn die ersten Tage und Wochen strukturiert sind.

	Aktivität	Datum	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	Willkommen <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatz zeigen - Direkte Mitarbeiter vorstellen - Besuch der Organisation - Arbeitszeit, erwünschtes Auftreten 	Erster Arbeitstag	Direktor
<input type="checkbox"/>	Informationen zu: <ul style="list-style-type: none"> - Vision - Geschichte - Zielen und Tätigkeiten der Partnerorganisation mit Dokumentation. 	Erster Arbeitstag	Direktor
<input type="checkbox"/>	Die Fachperson erhält eine Liste mit folgenden Daten: <ul style="list-style-type: none"> - Name und Adresse des Direktors, des Counterparts und des Paten - Liste anderer wichtiger Adressen am Einsatzort: Ärzte, Spitäler, Polizei - Andere für die Arbeit relevante Organisationen 	Erster Arbeitstag	Direktor
<input type="checkbox"/>	Erklärung zu Arbeitsabläufen und Besuch einzelner Personen in der Organisation	Zweiter Arbeitstag	Counterparte
<input type="checkbox"/>	Gemeinsamer Besuch des Einsatzortes <ul style="list-style-type: none"> - Einkaufsmöglichkeiten, Bank - Sicherheit - Schule - Freizeit 	Zweiter Arbeitstag	„Pate“ (Konzept siehe Seite 42, Vorstellen bei Partnerorg-)
<input type="checkbox"/>	Einlesen der Dokumentation der Partnerorganisation	Dritter Arbeitstag	Counterpart
<input type="checkbox"/>	Reise/Besuch der Begünstigtengruppe	Vierter Arbeitstag	Counterpart
<input type="checkbox"/>	Erklärung der konkreten Arbeit	Fünfter Arbeitstag	Counterpart
<input type="checkbox"/>	Fachperson spricht individuell mit Schlüsselfiguren der Partnerorganisation, um genauere Kenntnisse der Arbeit zu erhalten.	Fünfter Arbeitstag	Counterpart
<input type="checkbox"/>	Gemeinsames Verbringen eines Wochenendtages		„Pate“/ Fachperson
<input type="checkbox"/>	Besuch bei anderen für die Arbeit relevanten Organisationen (NGOs, Basisorganisationen etc.) am Einsatzort	Zweite Arbeitswoche	„Pate“/ Fachperson
<input type="checkbox"/>	Vorstellen von Persönlichkeiten vor Ort Bürgermeister, Polizeichef (bei kleineren Orten) Kirchenvertreter Politische Parteien Für die Arbeit relevante Techniker/Akademiker etc.	Zweite Arbeitswoche	„Pate“/ Fachperson

11. Einführung

Spezifisches Einführungsprogramm der Koordination für neu angereiste Fachleute

„Ich muss doch nicht jedes mal vorher anrufen, ich habe ja bereits all meine Termine abgemacht!“ Die Schweizerin war wütend. Teil des Einführungsprogramms der Koordination in Managua bestand darin, die Arbeitskultur der zentralamerikanischen Organisationen und Behörden kennen zu lernen. Dies bedeutet auch, dass Meetings, welche vor zwei Wochen vereinbart worden sind, am Tag zuvor nochmals bestätigt werden müssen. Nur dann werden Verabredungen ernst genommen und nur so kann man sicher sein, dass man auch von der erwünschten Person erwartet wird und nicht von einer gelangweilten Sekretärin mit einem „No, no está, tuvo un asunto muy importante fuera de la oficina“. Bei unserem Einführungsprogramm vereinbarte jeweils das Koordinationsbüro die Termine, aber die Fachleute mussten diese jeweils am Tag zuvor nochmals bestätigen. Die obige Fachfrau kam aus einem Grossbetrieb in der Schweiz und diese Formalität schien ihr unverständlich, bis sie dann selber merkte, dass ohne diesen Anruf keiner auf sie wartete und sie vergebens durch die Hitze Managuas ging.

Ein Länderprogramm lebt und wird nur wirklich umgesetzt, wenn jede Fachperson überzeugt ist, ein Teil dieses Netzwerkes zu sein. Um die Zielsetzungen und Ansätze dieses Programms kennen zu lernen und gleichzeitig einen Überblick über die Entwicklung des Arbeitsbereiches im Einsatzland zu erhalten, kann ein individuelles Einführungsprogramm für jede Fachperson sehr hilfreich sein. Spezifische Interviews und Besuche bei lokalen Experten, anderen ausländischen Fachleuten, Journalisten sowie Akademikern aus ihrem Fach können der neu angekommenen Person viel Klarheit und einen Überblick über Bestehendes und Mögliches verschaffen. Dieses Programm sollte erst durchgeführt werden, wenn die Fachleute die Sprache soweit beherrschen, dass sie an diesen Treffen aktiv teilnehmen können, und nachdem sie bereits einige Wochen an ihrem Einsatzort gearbeitet haben. In dieser Anfangszeit tauchen viele Fragen auf, welche von Experten, die auf diesem Gebiet arbeiten, beantwortet werden können.

11.1. Einführungsprogramm der Koordination

Ziel: Nach Abschluss dieses Einführungsprogramms sollte die Fachperson

- einen Überblick haben über die Entwicklung im Einsatzland in ihrem Bereich
- Personen und Organisationen ausgemacht und kontaktiert haben, die für ihren Arbeitsbereich wichtig sind
- ein Zugehörigkeitsgefühl zum Länderprogramm und seinen Zielen entwickelt haben
- die fremde Geschichte besser kennen gelernt haben

Das Programm kann wie folgt durchgeführt werden:

Interviews und Gespräche mit:

- Experten aus dem Arbeitsbereich (z.B. Fair Trade, sozialer Bereich)
- Vertretern der offiziellen Behörde in diesen Bereichen (z.B. Agrarministerium und deren lokale Vertreter)
(obwohl die Ziele dieser Behörden oft nicht mit denen der Partnerorganisationen übereinstimmen, ist es wichtig, diese zu kennen)
- Lokale Organisationen aus diesem Fachbereich
- anderen internationalen Fachleuten, die in diesem Bereich arbeiten
- anderen Schweizer Fachleuten, die in diesem Bereich arbeiten, um eine Identifikation mit dem Länderprogramm herzustellen

Dokumente:

- Erstellen einer Liste von Organisationen, die im gleichen Gebiet spezialisiert sind
- Fachzeitschriften und Fachbücher aus der Bibliothek im Koordinationsbüro
- Besuche bei lokalen Bibliotheken
- Fotokopien von Unterlagen anderer Fachleuten
- relevante Websites

Kennenlernen von politischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen

Interviews und Gespräche mit:

- Politikern
- Sozial- und Geisteswissenschaftler
- Ökonomen
- Umweltwissenschaftler
- Menschenrechtsexperte/Jurist

Dauer

Ein solches Programm kann je nach Bedarf eine oder zwei Wochen dauern. Die Koordinatorin erarbeitet einen ersten Programmvorschlag mit der Fachperson und der Partnerorganisation, holt deren Meinung ein und vereinbart dann die Termine. Die Koordinatorin schickt das Programm der Fachperson – inklusive Adressen, Angaben zu Übernachtungsmöglichkeiten und anderen Instruktionen. Diese führt es darauf hin meist selbstständig durch.

Schlussfolgerungen

Nach Abschluss dieser Einführung ist es empfehlenswert, dass die Koordinatorin mit der Fachperson für ein paar Stunden zusammen sitzt, sich deren Erfahrungen anhört und diese mit ihr diskutiert. Es ist sinnvoll, dass die Fachperson einen kleinen Bericht darüber verfasst, der auch die wichtigen Adressen enthält, da diese Informationen während des Einsatzes immer wieder gebraucht werden.

12. Begleiten

Planung des Monitorings der Fachleute, Konfliktlösungen, Mediation mit der Partnerorganisation im Süden

Eine der Hauptfunktionen des Koordinationsbüros ist laut dem Rahmenabkommen 2005 - 2008 DE-ZA - UNITE (1) das Monitoring der Einsätze der Schweizer Fachleute. Der Koordinator muss dafür genügend Zeit einplanen, um sowohl das Zuhause der Fachleute als auch das Büro der Partnerorganisationen besuchen sowie einen Feldbesuch machen zu können. Es geht bei diesem Monitoring nicht in erster Linie um eine Evaluierung der Fachleute. Durch eine regelmässige Begleitung und Beobachtung der Aufgaben und Zielsetzungen sollen vor allem Probleme frühzeitig erkannt und korrigiert werden. Auch kann der Koordinator mithelfen, dass die Ziele des Einsatzes besser erreicht werden, indem er die Fachleute und Vertreter der Partnerorganisationen auf entsprechende Aus- und Weiterbildungen hinweist und Erfahrungen von anderen Einsätzen einbringt. Ganz wichtig ist seine Rolle als Vermittler. Er sollte fähig sein, Konflikte zwischen Schweizer und lokalen Personen zu erkennen, und zu einer konstruktiven Lösung beitragen. Für diese Rolle sollte der Koordinator entsprechend geschult sein.

Die meisten Entsendeorganisationen verwenden entweder ihre eigenen oder die von Unité erstellen Monitoring-Instrumente. Zusätzlich zu diesen Dokumenten kann folgende Liste behilflich sein:

12.1. Tipps zum Monitoring-Besuch

- Die Besuche bei den Fachleuten sollten mindestens alle sechs Monate stattfinden.
- Es ist zu empfehlen, zuerst je ein längeres separates Gespräch mit der Fachperson und mit dem Vertreter der Partnerorganisation zu führen.
- Genügend Zeit für einen Besuch zu Hause, im Büro und auf dem Feld einplanen.
- Die Monitoring-Formulare werden in einer gemeinsamen Sitzung ausgefüllt.
- Der Koordinator muss der Fachperson und der Partnerorganisation Sinn und Verwendung dieser Instrumente genau erklären.
- Die Formulare können von der Partnerorganisation und den Fachleute gemeinsam oder getrennt ausgefüllt werden und dem Koordinator vor dessen Besuch zugestellt werden, damit sich dieser entsprechend vorbereiten und Lösungsansätze mitbringen kann.
- Konflikte sollten als Teil des Einsatzes und nicht als Problem betrachtet werden.
- Konflikte sollten konstruktiv gelöst werden (siehe unten).

12.2. Konstruktive Konfliktlösungen

Konflikte sind Teil jedes Einsatzes, ihre Bewältigung gehört zum sozialen Miteinander. Konflikte sind notwendig, damit sich Personen voneinander abgrenzen können und neue Lösungsansätze gefunden werden. Das Problem liegt also nicht in der Existenz von Konflikten, sondern in der Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen und gelöst werden. Folgende Gedanken mögen zu einer konstruktiven Konfliktlösung beitragen.

Es gibt grundsätzlich vier Kategorien für die Ursache von Konflikten:

- Konflikte beruhen auf der Kontrolle von Ressourcen.
- Konflikte beruhen auf Differenzen bei Vorlieben.
- Konflikte beruhen auf Differenzen bei Werten und Glaubenssätzen.
- Konflikte beruhen auf Differenzen bei den Zielen von Beziehungen.

Traditionelle Methoden der Konfliktlösung, die heute vermieden werden sollen:

- Ignorieren, bagatellisieren, verdecken.
- Zwangs-, Einschüchterungs- und Drohstrategien.
- Ankündigung von Sanktionen.
- Androhung und Einsatz von Gewalt.
- Appell an ethischen Werte und Überzeugungen.
- Die Trennung der Konfliktparteien.

Elemente des konstruktiven Umgangs:

- Die grundsätzliche Sichtweise für Konfliktlösungen ändern.
- Auf Androhung und Einsatz von Gewalt verzichten.
- Die eigene Wahrnehmung nicht als die einzig richtige vertreten.
- Wenn nötig: eine Dritte Partei einbeziehen; das ist die Rolle des Koordinators.
- Gemeinsame Gespräche statt vollendete Tatsachen.
- Lösungen an den Interessen aller Beteiligten und denen, welche die Folgen zu tragen haben, orientieren.

Erfolgreiche Vermittlung von Methoden konstruktiver Konfliktlösung sind:

- Konflikte werden häufiger ausgetragen
- Konflikte werden mit wenig negativen Aspekten und Emotionen gelöst
- Benutzen von einheitlichen und vollumfassenden (integrativen) Problemlösungsstrategien
- Je grösser die Fähigkeit des Einzelnen zum Perspektivenwechsel und zu vernunftgesteuertem Verhalten, desto enger werden die sozialen Beziehungen, die er knüpft.

(Aus Günther Gugel/Uli Jäger: Gewalt muss nicht sein. (6))

13. Fördern

Aus- und Weiterbildung für Fachleute, lokale Partner sowie das Personal des Koordinationsbüros

Jeder Mensch ist verschieden und hat deshalb meines Erachtens einen Anspruch auf eine individuelle Begleitung durch die Koordination. Leider stand ich oft unter Zeitdruck, aber ich habe trotzdem versucht, bei gemeinsamen Feldbesuchen oder abendlichen Gesprächen die Wünsche und vor allem das Potential jeder Fachperson zu erkennen. Eine gezielte Weiterbildung oder ein Erfahrungsaustausch kann einer Fachperson ungeahnte Möglichkeiten eröffnen. Ein Zitat von Antoine de Saint-Exupéry, französischer Flieger und Schriftsteller (1900–1944), bringt es auf den Punkt: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Die Aus- und Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil eines Einsatzes. Jede Entsendeorganisation hat ein – wenn auch nicht sehr grosses – Budget für die Ausbildung der Fachleute. Die Koordinatorin sollte die Bildung immer als einen Bestandteil des ganzen Länderprogramms betrachten. Das Fachwissen von Fachleuten und lokalen Partnern können in Workshops multipliziert werden. Folgende Anhaltspunkte können dabei berücksichtigt werden:

13.1. Tipps zur Ausbildung der Fachleute und Vertreter von Partnerorganisation

- Sich Zeit nehmen, um das „Potential“ und die „Sehnsucht“ der Fachleute zu entdecken.
- Anknüpfen an Bestehendes.
- Einbeziehung der Partnerorganisation.
- Kurse mit eigenen Fachleuten organisieren.
- An Kursen anderer internationaler NGOs teilnehmen.
- Eigene Fachleute bei anderen Partnerorganisationen einsetzen (siehe unten).
- Die Möglichkeit von Kursen im Internet ins Auge fassen.
- Weiterbildung an einer lokalen Universität. Zwar hat diese meist nicht Schweizer Niveau, die Fachperson bekommt aber die Gelegenheit, lokale Fachleute, Ansätze, Projekte auf ihrem Gebiet kennen zu lernen.
- Einbezug und Berücksichtigung des Länderprogramms zur Kohärenzbildung und Förderung eines lokalen / regionalen Netzwerks.
- Die einfachste und beste Ausbildung ist immer der Austausch.

13.2. Einsatz von Schweizer Fachleuten und lokalen Experten bei anderen Partnerorganisation

Fachleute aus der Schweiz kennen nach ein bis zwei Jahren die Erfordernisse und die Problematik im Einsatzland und erwerben sich oft Spezialwissen, von dem auch andere Partnerorganisationen Gebrauch machen können. So kann eine Schweizer Marketing-Fachfrau, die in einer lokalen Frauenorganisation im Einsatz ist, die Direktion einer Landwirtschaftsgenossenschaft, wo bereits ein Spezialist in Bioanbau arbeitet, in Marketingfragen beraten. Umgekehrt kann der Biofachmann die Frauen unterrichten, wie sie Hausgärten anlegen sollen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass dabei sehr gute Resultate erzielt werden können. Es ist jedoch wichtig, dass diese Dienstleistung einem echten Bedürfnis der Partnerorganisationen entspricht. Sie sollte auch nicht völlig unentgeltlich sein. So kann die Partnerorganisation die Reise-, Verpflegungs- und Übernachtungsspesen übernehmen. Auch kann die Fachfrau mit einem kleinen Honorar entschädigt werden, das sie wiederum für ihre eigene Ausbildung verwenden kann. Um den Administrationsaufwand im Koordinationsbüro zu verringern, sollen diese Vereinbarungen zum voraus getroffen werden. Die Fachperson soll die Durchführung dieser lokalen Einsätze selber an die Hand nehmen.

14. Austausch

Förderung von Synergien im Rahmen des Länderprogramms

Der nicaraguanische Tierzüchter war begeistert. Über das Unité-Programm hatte er in drei Modulen eine Frauengruppe in seiner Nachbarstadt in der umweltgerechten Haltung von Hühnern, Schweinen und Grossvieh ausgebildet. „Ich meinte, etwas zu verstehen von gendergerechtem Projektansatz“, sagte er nach Beendigung des Kurses, „aber jetzt erst merke ich, dass wir Männer noch meilenweit davon entfernt sind, die enorme Veränderung, welche diese Frauen in Nicaragua vorantreiben, nachzuvollziehen.“ Für uns von der Koordination waren solche Momente die erfreulichsten. Mit wenig Aufwand war es uns gelungen, zwei Partnerorganisationen zu vernetzen, gemeinsame Interessen zu wecken und lokale Experten einzubinden.

Erfahrungsaustausch ist sicher die beste und kostengünstigste Art, Vertreter von Partnerorganisationen und Fachleute aus- und weiterzubilden. Es ist empfehlenswert, sich zumindest ein- bis zweimal im Jahr grundsätzlich zu überlegen, wo im Rahmen des Länderprogramm noch Wissens- und Erfahrungslücken bestehen, und wer von den Fachleuten oder lokalen Partnern diese füllen könnte. Für jede Fachperson ist es förderlich, mit Schweizer oder anderen Kollegen aus dem Norden zu fachsimpeln und die Freuden und Probleme ihres Einsatzes zu teilen. Ein Austausch zwischen lokalen Experten vertieft die Kenntnisse und fördert die Vernetzung von Informationen, während beim direkten Austausch von Zielgruppen ganz konkrete Lösungen gefunden und weitergegeben werden.

14.1. Tipps für den Austausch im Einsatzland

- Überlegen, wer am meisten vom Austausch profitieren kann:
 - Schweizer Fachperson,
 - Vertreter lokaler Partnerorganisationen,
 - Vertreter von Zielgruppen.
- Interessant ist es, einen Austausch zwischen allen drei Gruppen auf einmal zu organisieren, z.B. einen Besuch in einem erfolgreichen Projekt.
- Genügend Zeit für den informellen Austausch einplanen.
- Kosten und Entschädigungen vorher klar ausmachen.
- Unterkunft und Verpflegung abklären.
- Erfahrungsaustausch schriftlich festhalten (nur kurz).
- Vernetzung von Informationen, Dokumentationen, Adressen und Organisationen fördern.
- Fachleute aus der gleichen Kultur verstehen sich immer besser.

14.2. Süd-Süd-Austausch

Das Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE (1), definiert den Süd-Süd-Austausch wie folgt:

- Punktueller Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Organisationen im Süden, die ähnliche Erfahrungen unter ähnlichen Voraussetzungen vorweisen, zur Stärkung methodologischer, sektorieller und organisatorischer Kompetenzen sowie der Vernetzung. Die Bedingungen für einen solchen Austausch sind folgende:
- Die am Austausch beteiligten Organisationen müssen in ähnlichen oder sich ergänzenden Bereichen tätig sein und aus einem vergleichbaren Hintergrund gegenseitig Nutzen ziehen können.
- Mindestens eine der am Austausch beteiligten Organisationen steht in einer Partnerschaft mit einer Institution.
- Die beteiligten Organisationen leisten einen substantziellen Eigenbeitrag.

Der Süd-Süd-Austausch ist von der Koordination zu fördern, da die Resultate meist sehr positiv und konkret ausfallen. Die Menschen aus dem Süden verstehen sich besser und können konkrete Ratschläge und Lösungsansätze beisteuern. Eine lokale Expertin wird besser verstanden als eine Schweizer Fachperson, auch wenn sie das Gleiche sagt. Konkrete Angaben zu diesem Thema im ANHANG 2 des Rahmenabkommens DEZA-UNITE (2005–2008) (1)

14.3. Süd-Nord-Einsatz

Das Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE (1) definiert den Süd-Nord-Austausch wie folgt:

Definition

Einsatz einer Person aus dem Süden im Norden zur Stärkung der entwicklungspolitischen, methodischen und interkulturellen Kompetenzen, zur Weiterbildung von zukünftigen Einsatzleistenden oder zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der politischen Instanzen der Schweiz. Die Person und die Organisation, die sie vertritt, müssen in einer Partnerschaft mit der Institution stehen.

Beitragsbedingungen

Die einsatzleistende Person muss die im Hinblick auf ihre Aufgaben notwendigen Kompetenzen besitzen und über ein breites Verständnis der Nord-Süd-Problematik verfügen.

Einsatzdauer

Die Einsatzdauer, einschliesslich Vorbereitung und Nachbearbeitung, beträgt höchstens 3 Monate

Konkrete Angaben zu diesem Thema im ANHANG 2 des Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE (1)

Solche Einsätze und Austausche im Norden sind von der Koordination zu fördern. Nebst den oben genannten Zielen ist es für die Vertreter von Partnerorganisationen im Süden oft sehr schwierig, sich eine konkrete Vorstellung von einer Gesellschaft im Norden und deren Wertvorstellungen zu machen. Nach einem Besuch in der Schweiz und den dort gemachten Erfahrungen kann ein Vertreter einer Partnerorganisation die Fachleute aus der Schweiz besser verstehen und begleiten. Ohne Kenntnisse über die Gesellschaft im Norden gesehen zu haben, kann er die Denkweise der Fachleute kaum nachvollziehen. Die Rolle des Koordinators besteht darin, einen solchen Austausch zu fördern und die Reise in die Schweiz vorzubereiten.

Information und Begleitung der lokalen Person für den Süd-Nord-Einsatz

- Ziele und Aktivitäten des Austauschs zusammen mit Entsendeorganisation festlegen.
- Vorbereitung auf kulturelle Differenzen, Koordinator wird zum Kultur-Dolmetscher.
- Vorbereitung für den Umgang mit den Medien im Norden.
- Unterstützung beim administrativen Ablauf: Pass, Flugticket, Bahnticket, Begleitbrief für die Einreise in die Schweiz.
- Gespräch nach Rückkehr: Auswertung und Erfahrungsaustausch mit eigenen Mitarbeitern und Organisationsumfeld
- Endbericht zusammen mit lokaler Person verfassen.

15. Treffen

Jahrestreffen von Fachleuten und Partnerorganisationen

Man kann es nie allen recht machen. Immer gibt es ein paar Teilnehmer, denen das Treffen entweder sehr gut oder gar nicht gefällt. Das war auch so bei unserem Treffen in Ometepe. Wir machten jeden Morgen und Abend einen Kreis mit den Teilnehmern, um die exotische Natur dieser Insel im Nicaragua-See in uns aufzunehmen. Die Meinungen der rund siebzig Teilnehmer gingen von „Psychoterror“ bis „zum besten Erlebnis meines Einsatzes“. Aber die meisten waren so richtig zufrieden. Was war das Geheimnis? Statt trockene Sachverhalte zu diskutieren, hatten wir einen Experten eingeladen, der das brisante Thema der Nachhaltigkeit bei der Verwaltung von NGOs aufgriff. Wir kamen zwar zu keinen konkreten Schlussfolgerungen, stiessen aber auf viele neue Aspekte und Ansätze. Und die Teilnehmer fanden es positiv, dass wir endlich einmal genügend Zeit für den informellen Austausch mit eingeplant hatten.

Einmal pro Jahr treffen sich die Schweizer Fachleute und ihre lokalen Counterparts mit dem Ziel, etwas gemeinsam zu lernen, zu diskutieren oder auszuarbeiten. Diese Treffen dienen aber auch dazu, das Netzwerk innerhalb des Länderprogramms zu stärken und den Erfahrungsaustausch zwischen Fachleuten und lokalen Partnern zu fördern. Für das Koordinationsbüro bedeuten diese Treffen viel konzeptionelle Denkarbeit und administrativen Aufwand. Die folgende Checkliste kann mit-helfen, klare Ziele zu definieren und die Vorbereitung und Durchführung zu organisieren. Es ist zu empfehlen, Aufgaben an Fachleute und lokale Partner zu delegieren (falls diese dazu bereit sind), damit sie die Koordination unterstützen.

15.1. Zum Inhalt der Jahrestreffen

- Das Thema muss für die meisten Teilnehmer (Südpartner und Fachleute) wirklich relevant sein.
- Befragung der Teilnehmenden nach Themenwünschen.
- Welche Person kann uns unterstützen bei:
 - Moderation
 - Organisatorisches: Autofahren, Bereitstellen des Tagungsortes
 - Digitale Fotografie/Website
 - kultureller Teil
 - Notfälle (Krankenschwester, Arzt)
- Zeit für den informellen Austausch vorsehen.
- Schweizer und lokale Kultur fördern.

15.2. Organisatorisches vor dem Treffen

- Datum des Treffens mindestens 6 Monate vorher festlegen.
- Teilnehmerliste einen Monat vor dem Treffen verschicken. Um den Austausch zu effizienter zu fördern, können bereits folgende Daten in die Liste aufgenommen werden:
 - Genaue Namen, Adressen, e-mail-Adressen der Teilnehmer,
 - Information der Partnerorganisationen, wo Schweizer Fachleute und lokale Partner arbeiten,
 - Aktivitäten dieser Partnerorganisation,
 - Aktivitäten der Schweizer Fachperson,
 - Zielgruppen,
 - Persönliche Themen, die am Treffen informell ausgetauscht werden sollen, siehe http://unite-ch.org/COCAM_2004/Documentos/Participantes-Encuentro-2004-Final-2.pdf

- Abklärung folgender Details bezüglich Tagungsort:
 - Reisedistanzen für alle Teilnehmer,
 - Budget für Moderation, Unterkunft, Essen, Dokumente, Notfälle,
 - Reservation des Tagungsortes,
 - Welche Hilfsmittel sind vorhanden? (Hellraumprojektor, Wandtafel)
- Zuständigkeiten und Termine festlegen, Unterstützung der Fachleute mit berücksichtigen
- Freizeit – Freiraum.
- Klima, Notfälle.

15.3. Für das Treffen

- Ort reserviert und alle Teilnehmer klar über den Reiseweg informiert.
- Anreise und Transport aller Teilnehmer organisiert.
- Klarheit über den Kostenrahmen.
- Teilnehmerliste verschickt.
- Ziel des Treffens kommuniziert.
- Gut strukturiertes Programm verschickt.
- Evtl. Unterlagen zum Inhalt des Treffens verschickt.
- Bargeld abgehoben, um den Teilnehmern die Reisekosten zurückzuerstatten.
- Teilnehmerliste, Programm und Unterlagen ausgedruckt, um es den Teilnehmern auszuteilen.
- Namensschilder zum Anstecken.
- Büromaterial wie: Papier, Bostitch, Klebstreifen, Filzstifte, Reisinägel, Schere, Moderationsmaterial, Notizblock und Kugelschreiber für alle.
- Hilfsmittel organisiert (Hellraumprojektor, Papiere).
- Programm für jeden Tag, gross und gut ersichtlich aufgehängt.
- Fotoapparat (am besten digital), um Bilder für die Website zu machen.
- Bericht über das Treffen: Wer macht ihn und in welcher Form?
- Notfälle:
 - Notfalldokumente: Adressen, Ausweispapier,
 - Notfallapotheke,
 - Kerzen, Toilettenpapier, Wasser, Benzin,
 - Zuständigkeiten zum Voraus abklären.

15.4. Nach dem Treffen

- Feed-back-Umfrage per e-mail verschicken, auswerten und an Teilnehmer und Entsendeorganisation schicken.
- Vorschläge für das nächste Treffen notieren.
- Abrechnung und Kosten aufstellen.
- Fotos und Zusammenfassung der Dokumente und Schlussfolgerungen auf Website bei Unité
Beispiel: http://unite-ch.org/COCAM_2004/sostenibilidad.htm
- Datum für das nächste Treffen festlegen.

16. Ich selbst

Die eigene Entwicklung der Koordinatorin

Meine Stelle als Koordinatorin war eine 80%-Stelle, aber wie bei den meisten Teilzeitjobs arbeitete ich meist mehr als 100%, da mein schweizerisches Verantwortungsgefühl stärker zu sein scheint als der Freiheitsdrang. Für mich war es jedoch ganz wichtig, dass ich als Elsbeth Horbaty auch noch ohne Interteam, ohne Unité, ohne Fachleute existierte und etwas als Privatperson unternehmen konnte, das mich von meiner Arbeit abgrenzte. So habe ich immer versucht, meinen freien Tag am Montag zu nehmen, obwohl dies bedeutete, dass ich meist abends länger im Büro bleiben und Reisen auch am Wochenende organisieren musste. Aber mein Montag war mir heilig und nach vier Jahren kann ich bestätigen, dass ich meine Zeit genützt habe: Ich beherrsche einige Yogaübungen, habe drei Jahre Fernstudium in Psychologie hinter mir und mich für die Vergangenheitsbewältigung der Kriegsfolgen in Nicaragua interessiert, was auch für meine eigene Entwicklung entscheidend war.

Koordinatoren und Koordinatorinnen stehen meist unter Zeitdruck. Die Arbeit ist sehr vielseitig und verlangt grosses Einfühlungsvermögen und gutes strategisches Denken. Man ist viel unterwegs und der administrative Aufwand ist meist grösser als erwünscht. All diese Aktivitäten fordern viel vom Koordinator. Es ist deshalb sehr wichtig, sich von der Arbeit ausklinken zu können. Selbstverständlich muss man bei Notfällen verfügbar sein. Meiner Meinung nach braucht jeder Mensch ein Privatleben und es ist schwierig, seine Mitarbeiter und Kolleginnen zu fördern, wenn man nicht an sich selbst arbeitet.

Der Koordinatoreneinsatz beinhaltet, dass man jederzeit erreichbar sein muss. Diese Verantwortung kann jedoch an die lokale Koordinatorin oder auch an zuverlässige Fachleute delegiert werden.

Jeder Koordinator und jede Koordinatorin muss seinen/ihren eigenen Stil finden und herausfinden, wie intensiv er oder sie mit den Fachleuten auch privat Kontakt pflegen mag. Will man eher eine persönliche oder eine professionelle Beziehung zu den Fachleuten? Lade ich sie jeden Samstagabend zu mir zum Essen ein? Will ich mich bewusst als Koordinator geben oder habe ich auch noch ein Privatleben? Der Koordinator sollte sich zusammen mit seiner Familie Gedanken zu diesen Fragen machen und sich im Klaren darüber sein, welcher Arbeits- und Freizeitstil allen Bedürfnissen gerecht wird.

Neben der Arbeit können vielleicht folgende Themen interessant und für die eigene Entwicklung fördernd sein:

- **Ausbildung** – Da man als Koordinatorin viel unterwegs ist, ist es schwierig, eine formelle Ausbildung berufsbegleitend zu absolvieren. Beachte jedoch die Möglichkeiten eines Fernstudiums per Internet. Zu empfehlen sind auch Workshops und kleinere Weiterbildungen, welche von anderen internationalen NGOs, Organisationen der Internationalen EZA oder lokalen Universitäten angeboten werden.
- **Kontakte** – Das Koordinationsbüro pflegt Kontakte zu anderen internationalen NGOs, Botchaftsvertretern, Partnerorganisationen, Künstlern und Politikern. Es ist jedoch zu empfehlen, Kontakte auch auf persönlicher Ebene zu suchen. Informelle Begegnungen bringen oft mehr als ernste Sitzungen und können einen vertiefteren Einblick ins Land vermitteln als das Zusammensein mit „Gleichgesinnten“ aus dem „EZA-Kuchen“.

-
- **Hobby – Zeit für mich, für meinen Partner/meine Partnerin, meine Familie**
Oft ist das kulturelle Angebot in einem Einsatzland nicht sehr gross und beschränkt sich auf amerikanische Filme und Discos. Deshalb verbringt der Koordinator und seine Familie meist viel mehr Zeit zu Hause als in der Schweiz. Diese Zeit kann man geniessen und nützen. Suche ein Hobby und gönne dir und deiner Familie die freie Zeit, die du vorher in der Schweiz nicht gehabt hast.

17. Notfälle

Krisensituationen: Vorbereiten, zuhören und delegieren

Was mache ich nun, wie gehe ich am besten vor? Das Telefongespräch spät am Abend hatte mich überrascht. Die Ehefrau einer unserer Fachleute rief mich an und erzählte mir, ihr Mann habe schon seit drei Tagen nicht mehr geschlafen und nichts mehr gegessen; sein Verhalten sei sehr wirr. Jetzt, mitten in der Nacht, hinzufahren kam nicht in Frage: acht Stunden Reise per Bus und Schiff oder ein Flug von einer Stunde – das war ausgeschlossen. Ich rief meinen Kollegen vom Deutschen Entwicklungsdienst an. Er arbeitete schon seit mehr als dreissig Jahren in diesem Job und würde mir vielleicht eine Lösung vorschlagen können. „Fahr so bald du kannst hin und organisiere seinen Flug in die Schweiz. Ich mache kein Spass, wir hatten schon Fälle, bei denen wir leider zu spät kamen.“ Seine Antwort machte mir Angst. Mit einem Schlag wurde ich mir meiner Verantwortung bewusst. Für eine Koordinatorin heisst es, auch in solchen Fällen einen kühlen Kopf zu bewahren und Entscheidungen zu treffen. In diesem Fall wusste ich jedoch, dass ich nicht alleine dastand. Hier musste in Absprache mit der Entsendeorganisation in der Schweiz gehandelt werden. Gemeinsam beschlossen wir die Rückreise dieser Fachperson in die Heimat, wo man sich auf seine Ankunft vorbereitete.

Notfälle in einem Einsatzland im Süden sind leider nicht die Ausnahme. Die meisten dieser Länder werden von Naturkatastrophen, politischen Unruhen und plötzlichem Chaos heimgesucht. Andererseits gibt es auch Notfälle bei den Fachpersonen persönlich: schwere Krankheiten, Unfälle oder psychische Zusammenbrüche. Je besser das Koordinationsbüro auf Notfälle vorbereitet ist, um so effizienter kann es in Notfällen handeln. Hier einige Tipps dazu:

17.1. Vorbereiten für Notfälle

Wie bereits bei der Organisation des Büros erwähnt, sollte sich das Büro für Notfälle wappnen und dies bei der Planung berücksichtigen. Untenstehende Checkliste sollte mindestens alle drei bis sechs Monate überprüft werden.

Checkliste für die Überprüfung der Notfallbereitschaft

- Notfalladressen aktualisiert.
- Krisenheft der Schweizer Vertretung griffbereit.
- Handy oder Funkgerät funktioniert.
- Notfallapotheke überprüfen.
- Überprüfen des Zustandes von Autos, des Benzinvorrats.
- Überprüfen der Kommunikationsmittel, der Funkgeräte.
- Überprüfen der Ausweisdokumente aller Fachleute und Mitarbeiter des Koordinationsbüros.

Checkliste für das Verhalten bei Notfällen

Jeder Notfall ist anders, aber es gibt einige Regeln, die immer beachtet werden können. Die folgenden Punkte sollen helfen, Prioritäten zu setzen. Nach Abklärung des Sachverhaltes sind die Zuständigkeiten zu klären. Eine Person sollte im Büro bleiben, da dies für viele die Anlaufstelle sein wird. Eine andere Person oder eine Fachperson aus der Nähe kann Informationen von draussen einholen, sich auf die Suche nach Vermissten oder Verletzten begeben oder Transporte organisieren.

- Ruhe bewahren, Prioritäten setzen.**
- Radio einschalten, Nachrichten hören.
- Zuständigkeiten abklären.
- Kontaktadressen bereithalten.
- Kommunikationsmittel, Fahrzeug, Ausweisdokumente in Bereitschaft.
- Kontakt mit Armee, Polizei, Schweizer Vertretung, anderen internationalen NGOs.
- Kontaktaufnahme mit Fachleuten.
- Regelmässige Berichterstattung in die Schweiz.

17.2. Notfälle persönlicher Art

Eine der Schlüsselaufgaben des Koordinationsbüros ist es, Anlaufstelle für die Fachleute in Notfällen zu sein. Bei einem Unfall, bei schwerer Erkrankung und bei psychischen Problemen wird eine Begleitung durch den Koordinator erwartet. Jeder Koordinator, jede Koordinatorin, mag eigene Erfahrungen im Umgang mit Menschen in Notsituationen haben. Die folgenden Tipps können diese Arbeit unterstützen:

Unfälle und Krankheiten

- Krankheiten vorbeugen (siehe nächstes Kapitel).
- Abklären, ob ein Arztbesuch oder ein Krankenhausaufenthalt notwendig ist.
- Abklären, ob die Anwesenheit des Koordinators erwünscht ist
- Adressen von Ärzten und Krankenhäusern in der Hauptstadt und im Einsatzgebiet bereithalten.
- Kontaktadressen anderer internationaler Fachleute, lokaler Partner, von Kirchen oder Behörden im Einsatzgebiet bereithalten.

Notfälle psychischer Art

Die Fachpersonen sind während ihres Einsatzes an sich schon erheblichen physischen und psychischen Strapazen ausgesetzt. Die fremde Kultur, das andere Essen und das Klima hinterlassen nicht nur Spuren im Körper, sondern auch in der Psyche. Eine zusätzliche Schwierigkeit, seien es Ereignisse am Arbeitsplatz oder in der Familie, kann genügen, um eine Krise auslösen.

- Sachverhalt abklären
- Gut und richtig zuhören (siehe unten)
- Gemeinsame Abklärung der nächsten Schritte
- Unterstützung durch andere Fachleute/Vertrauenspersonen organisieren
- Professionelle Hilfe suchen. Weiterleiten an Psychologen oder Psychiater

17.3. Richtig zuhören

1. Was ist passiert ?

- Kontaktaufnahme mit der Person in Not
- Nicht ins Detail gehen, sondern drei Minuten richtig zuhören, ohne zu unterbrechen. Das Wesentliche sind nicht die Fakten, sondern die Gefühle

2. Emotion

- Was hast du dabei empfunden ?
- Diese Frage hilft den Emotionen freien Lauf zu lassen, nur Zuhören.

3. Lass mich das Schwierigste wissen

- Was war das Schlimmste und Schwierigste für dich dabei?
- Wenn man sich nicht von Gefühlen überwältigen lassen will, muss man bis tief ins Zentrum des Schmerzes vordringen, dorthin, wo er am schlimmsten ist. Nur ganz unten kann man wieder nach oben steigen.
- Diese Frage kann die Verwirrung im Kopf des leidenden Menschen auflösen. Die Gedanken ordnen sich ums Zentrum des Schmerzes und nicht in alle Richtungen zu strömen.

4. Standhalten

- Was hilft dir jetzt standzuhalten ?
- Mit dieser Frage lenken wir die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf die Ressourcen in seiner Umgebung, die ihm helfen können, aus der Krise herauszufinden, sich wieder zu fangen.
- Man darf die Fähigkeit der Menschen nicht unterschätzen, sich auch aus sehr schwierigen Situationen herauszuarbeiten. In der Regel brauchen sie Hilfe, um wieder auf die Beine zu kommen, aber man braucht nicht die Probleme für sie zu lösen.

5. Empathie

- Sagen Sie am Ende des Gesprächs, was man beim Zuhören empfunden hat? Geteiltes Leid ist halbes Leid.
- Das muss sehr schwer für dich sein, oder es tut mir leid, dass dir das widerfahren ist, kann schon viel aussagen.

6. Vertrauen

Die Person ist nach einem solchen Gespräch nicht „geheilt“. Aber sie ist stärker und nicht mehr so alleine. So ein Gespräch ist besser als viele Medikamente. Unser emotionelles Gehirn entwickelt sich bei einem solchen Gespräch, es gewinnt Vertrauen in unsere Fähigkeit, mit anderen in Kontakt zu treten und mit ihnen zu besprechen, was es braucht. Und dieses Vertrauen schützt uns vor Angst und Depression.

(Aus dem Buch „Die neue Medizin der Emotionen“) (7)

18. Persönliche Schwierigkeiten

Praktische Ratschläge für Gesundheit und Beziehungen

18.1. Stress

Wie bereits bei der Ausreise beschrieben, fordert ein Einsatz sehr viel von einem Menschen: ausgeglichener Charakter, gute Gesundheit, psychisches Gleichgewicht und viel Geduld. Die meisten Entsendeorganisationen prüfen ihre Fachleute in den Vorbereitungskursen auf Stärken und Schwächen, fördern sie in Weiterbildungskursen oder geben Empfehlungen für ihre zukünftige Arbeit ab. Wenn die Leute in ihrem Einsatzland ankommen, sind sie voller Erwartungen, versuchen alles Erlernte richtig anzuwenden, und enden meist gestresst. Die Aufzeichnung „The cultural shock“ auf, dass zwar zu Beginn ein Gefühl der Euphorie vorherrscht, dass dieses aber rasch abflaut und nach sechs Monaten einen Tiefpunkt erreicht.

(siehe: <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/english/Handbuch%20culture%20shock%202006.doc>)

Die Stress-Skala nach Holmes und Rahe

Ereignis	Punkte
Tod des Ehegatten	100
Scheidung	73
Trennung von PartnerIn	65
Gefängnisaufenthalt	36
Tod eines nahen Familienmitglieds	63
Krankheit, Unfall, Verletzung	53
Heirat	50
Kündigung	47
Pensionierung	45
Krankheit eines Familienmitglieds	44
Schwangerschaft	40
Sexuelle Schwierigkeiten	39
Familienzuwachs	39
Geschäftsprobleme	39
Finanzielle Schwierigkeiten	38
Tod eines nahen Freundes	37
Anderer Arbeitsbedingungen	36
Beziehungsprobleme	35
Schulden über 200 000 Franken*	31
Anderer Verantwortlichkeiten (Job)	29
Kinder verlassen das Elternhaus	29
Probleme mit Schwiegereltern	29
Extreme persönliche Leistung	28
Ehefrau beginnt/verlässt einen Job	26
Eine Schule beginnen oder beenden	26
Anderer Lebensbedingungen	25
Persönliche Gewohnheiten ändern	24
Differenzen mit Vorgesetzten	23
Anderer Arbeitszeiten	20
Umzug, andere Schule	20
Anderer Umgang mit der Freizeit	19
Änderungen der sozialen Aktivitäten	18
Schulden bis 200 000 Franken *	17
Anderer Schlafrhythmus	16
Anderer Essgewohnheiten	15
Ferien	13
Weihnachten allein verbringen	12
Kleine Gesetzesübertretungen	11

* Original: «unter/über 100 000 \$»

Anhand der nebenstehenden Skala können sich die Koordinatorin und die Fachleute bewusst werden, welche Stressfaktoren in der Anfangszeit zusammenkommen.

Diese Skala wurde 1967 von amerikanischen Psychologen erstellt und kann einen Hinweis darauf geben, welchen Stressfaktoren eine Person bei der Ankunft in ein Einsatzland ausgesetzt ist.

- Andere Arbeitsbedingungen 36
- Andere Verantwortlichkeiten 29
- Andere Lebensbedingungen 25
- Persönliche Gewohnheiten ändern 24
- Umzug 20
- Anderer Umgang mit der Freizeit 19
- Änderungen der sozialen Aktivitäten 18
- Anderer Schlafrhythmus 16
- Andere Essgewohnheiten 15

Allein diese Veränderungen ergeben bereits 202 Punkte. Laut den Psychologen, welche diese Skala erstellt haben, sind 150 Punkte bereits im orange-roten Bereich; bei mehr als 200 Punkten können die Probleme oft nicht mehr alleine bewältigt werden. Dies bedeutet, dass die Fachperson zu Beginn ihres Einsatzes an sich schon unter sehr grossem Stress steht. Es braucht infolgedessen nur wenig, um das Fass zum Überlaufen zu bringen: Eine oder zwei der in der Liste angegebenen Belastungen genügen, seien es Probleme in der Beziehung oder Frustration an der Arbeit.

Dies sind unumgängliche Tatsachen, die zu einem Einsatz gehören. Sich diesen Problemen schon vor der Abreise bewusst zu werden ist ein grosser Schritt. Es ist den Fachleuten zu empfehlen, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie unter Stress zu reagieren pflegen und wie sie früher ähnliche Schwierigkeiten überwunden haben.

Verschiedene Psychologen in der Schweiz offerieren Kurzzeittherapien oder Coachings, die als Vorbereitung für den Einsatz dienen können und den Ausreisenden ermöglichen, die Grenzen ihrer Belastbarkeit kennen zu lernen.

Für eine Koordinatorin ist es auch wichtig, den Fachpersonen diese Stressfaktoren wieder in Erinnerung zu rufen, wenn sich die Fachleute überfordert, verunsichert oder einsam fühlen. Oft hilft es zu wissen, dass die Gründe für diese Gefühle in den äusseren Umständen zu suchen sind.

18.2. Gesundheit

Die oben erwähnten Stressfaktoren schlagen sich auch auf die Gesundheit nieder. Das Problem der Ernährungsumstellung wird oft unterschätzt. Oft wohnen Fachleute zu Beginn ihres Einsatzes bei einheimischen Familien und können nicht selber kochen. Der Koordinator sollte die Fachleute auffordern, sich Gedanken zu ihrer Gesundheit und Ernährung machen. Zum Beispiel isst man in Zentralamerika viel mehr Zucker und schwer verdauliches Fett als in der Schweiz. Zusammen mit Antibiotika, die in den Einsatzländern auch bei geringfügigen Erkrankungen verschrieben werden, kann diese Art der Ernährung zu Veränderungen im Metabolismus führen: Einige Menschen nehmen plötzlich zu, andere verlieren viel an Gewicht und in einigen Fällen kann sogar die psychische Gesundheit beeinträchtigt werden.

Eine gute Vorsorge hilft, die Gesundheit zu erhalten: Die meisten Krankheiten in den Einsatzländern wie Salmonellen, Cholera, Gelbsucht oder Paratyphus werden durch verunreinigtes Wasser verursacht oder durch Obst und Gemüse, die mit verunreinigtem Wasser gewaschen worden sind. Die Koordinatorin kann deshalb nicht oft genug wiederholen: Wasser filtern, abkochen oder desinfizieren, rohes Gemüse desinfizieren und schälen, Impfungen vornehmen und Hygienevorschriften einhalten.

Sehr zu empfehlen ist das Buch "Wo es keinen Arzt gibt" von David Werner (8), da es ermöglicht, die verbreitetsten Krankheiten in den Einsatzländern zu erkennen. Dank dieses Ratgebers kann die Fachperson, deren Familie und die Koordinatorin erste Schlüsse ziehen über den Schweregrad der Erkrankung und entscheiden, welche Unterstützung nötig ist.

Tipps zur Gesundheit

Folgende einfache Ratschläge können der Koordinatorin nützlich sein:

- BEI HOHEM FIEBER, DAS MEHR ALS EINEN TAG ANDAUERT, IMMER DEN ARZT AUF-SUCHEN.
- Wasser filtern, abkochen oder desinfizieren, rohes Gemüse desinfizieren und schälen. Impfungen/Immunsierung vornehmen, Grundregeln der Hygiene beachten.
- Da die Resistenz der Infektionsträger in den Einsatzländern viel höher ist, verordnen die Ärzte üblicherweise stärkere Antibiotika als in der Schweiz. Das schwächt den Organismus und seine Abwehrkräfte. Der Verzehr von Joghurt trägt dazu bei, die Magen- und Darmflora wieder aufzubauen, Vitamintabletten helfen, den Organismus wieder aufzubauen
- So abwechslungsreich wie möglich essen. Obst und Gemüse sind kostengünstig. Knoblauch ist ein ausgezeichnetes vorbeugendes Hausmittel gegen viele Krankheiten –bis zu einem gewissen Grad sogar gegen Mückenstiche – Olivenöl ein guter (wenn auch nicht immer billiger) Ersatz für einheimische Fette, die schwer verdaulich sind und zu Magenproblemen führen können.
- Bei leichtem Durchfall: Reinen Zitronensaft mit Salz einnehmen. In schwereren Fällen: Einige Tage lang auf nüchternen Magen Papayakerne essen. Viel trinken.
- Bei sehr schweren Fällen (mehrmals täglich Durchfall, Schmerzen, Fieber und Erbrechen): Einen Arzt aufsuchen und Flüssigkeit zu sich nehmen (möglichst Kochsalz-Zucker-Lösung).

Persönliche Hygiene – eine gute Vorbeugung gegen Krankheiten

Die Bevölkerung vieler Einsatzländer ist mehr bedacht auf Hygiene als wir Schweizer. Wegen der vielen Krankheitskeime wäscht oder duscht man sich öfter und wechselt täglich die Kleidung. Ausländer, die nicht auf ihre Hygiene achten, werden – zumindest in vielen Ländern Lateinamerikas – schnell zu stinkenden *Gringos* abgestempelt, sicher keine gute Startposition für einen Einsatz.

Die öffentlichen Gesundheitssysteme in den Einsatzländern sind nicht mit denen der Schweiz vergleichbar. Da die Fachleute von der Krankenkasse in der Schweiz versichert sind (bzw. die Entsendeorganisation die Krankheitskosten übernimmt), wird ihnen empfohlen, Privatärzte, Privatlabors und gute Apotheken zu konsultieren. Es gibt sicher auch überall einige Ärzte oder Naturärzte, die einfachere Krankheiten mit Alternativmedizin behandeln.

Bei schweren Erkrankungen ist eine Rückkehr in die Schweiz zu überlegen. Meist sind die Fachleute für solche Krisenfälle versichert. Auf jeden Fall sollte eine solche Entscheidung mit der Fachperson und der Entsendeorganisation abgesprochen werden, bevor die Koordinatorin etwas unternimmt.

18.3. **Paarbeziehung von Fachleuten**

Auf äussere Belastungen reagiert jeder Mensch verschieden. Einigen gelingt es ohne Mühe, sich auf die neuen Lebensumstände einzustellen. Andere brauchen mehr Zeit, mehr Raum oder haben weniger Geduld. Für den Koordinator ist es wichtig zu wissen, dass ein unterschiedlicher Anpassungsrhythmus für Paare, die ihren Einsatz gemeinsam antreten, zur Belastung werden kann. Auch jedes Kind hat seinen eigenen Rhythmus und muss mit den veränderten Lebensumständen auf seine Art fertig werden. Folgende Ratschläge können bei diesen Problemen hilfreich sein:

Tipps für die Koordinatoren, um Paare zu unterstützen

- Die Paare vor ihrer Abreise ersuchen, mit Hilfe eines Psychologen oder Coachs abzuklären, ob sie auf die voraussichtlichen Stresssituationen unterschiedlich reagieren werden und wie sie sie zu lösen gedenken.
- Bei Problemen müssen mit beiden Partnern separate Gespräche geführt und individuelle Lösungsansätze für sie gesucht werden.
- Den Austausch mit anderen Paaren im Einsatz fördern.
- Professionelle Hilfe einholen, wenn nötig.
- Das Wohlbefinden der Kinder kommt immer zuerst.

18.4. **Beziehung von Fachleuten untereinander**

Während des Einsatzes und vor allem, wenn persönliche Schwierigkeiten auftauchen, werden die persönlichen Beziehungen unter den Fachleuten sehr wichtig. Ein Gedankenaustausch mit Schweizer Kollegen lässt die eigenen Probleme in einem anderen Licht erscheinen, die Fachperson fühlt sich von ihren Kollegen verstanden und kann aus ihren Erfahrungen lernen sowie neue Lösungsansätze finden. Der Koordinator kann diesen Austausch fördern und gleichzeitig einen fachlichen Erfahrungsaustausch mit einbeziehen.

Der Koordinator sollte jedoch darauf achten, dass die Fachleute nicht nur unter sich bleiben. Das Cliquenverhalten kann dazu führen, dass die fremde Kultur oder das Andere als etwas Negatives thematisiert wird.

18.5. **Beziehung zur fremden Kultur – zum Anderen**

Die meisten Fachleute werden in der Schweiz auf dieses Thema vorbereitet, sind sie aber vor Ort, kann es trotzdem vorkommen, dass sie ab und zu ratlos dastehen. Der Koordinator sollte sich gründlich mit diesem Thema beschäftigen und sich immer wieder Gedanken dazu aufschreiben. Auch ist es wichtig, sich bei Gesprächen mit Fachleuten nach Möglichkeit auf die Denk- und Handlungsmuster der anderen Kultur einzulassen, auch wenn diese manchmal schwer nachvollziehbar sind.

Hier einige Stichworte, die in der interkulturellen Beziehung hilfreich sein können:

- Ein Lächeln oder Scherzen ist Gold wert.
- Bei vielen Organisationen improvisiert man viel, Planung und Evaluierung der Arbeit sind meist erst im Aufbau begriffen, was zu einem übertriebenem Aktivismus führen kann.
- Die „Arbeitsrhythmen“ sind anders als in der Schweiz. „Man arbeitet, um zu leben, man lebt nicht, um zu arbeiten“ – ein Spruch, der oft zutrifft.

-
- Einige Menschen im Einsatzland haben dieselben Vorurteile gegenüber Europäern wie sie manche Europäer gegenüber den Menschen aus dem Süden haben. Die Einsätze und Länderprogramme sollen unter anderem dazu dienen, diese Vorurteile auf beiden Seiten abzubauen.
 - Die Fachperson gilt in den Einsatzländern als eine Person mit Geld. Der Koordinator soll die Fachleute ersuchen, kein Geld auszuleihen, da dies meist die Freundschaft beendet. Auch bei Schenkungen ist grosse Zurückhaltung am Platz, sonst werden die Fachleute nur noch als Geldquelle betrachtet.
 - Das Wort „anders“ ist häufig eher angemessen als „besser“ oder „schlechter“, wenn es darum geht, Kulturen zu vergleichen.

18.6. Ansätze zur gemeinsame Lösung der persönlichen und fachlichen Schwierigkeiten

Durch die grosse Auslastung der Koordinationsbüro, ist meist nicht genügend Zeit vorhanden, um sich allen persönlichen und fachlichen Problemen der Fachleute anzunehmen. Der heutige Koordinator in Nicaragua, Erik Keller, hat mit folgender Methode „Introvision“ sehr gute Erfahrungen gemacht:

Problemlösungsverfahren in Gruppen

Konkretes Bearbeiten einer Problemstellung in der Gruppe zur Unterstützung eines Gruppenmitglieds

Voraussetzung: Gesprächsleiter führt durch einzelne Schritte

Vorgehensweise in 10 Schritten:

- Alle Teilnehmer besinnen sich auf einen konkreten Fall aus der eigenen Praxis und schildern diesen in **Kurzform** der Gruppe: „Was ist das Problem und was beschäftigt mich heute dabei?“
- Jeder/jede sagt welcher Fall interessiert und warum (eigenen ausgeschlossen) und in der Gruppe wird ein Fall ausgewählt.
- Betroffene Person erzählt **ohne unterbrochen zu werden** seinen Fall
- ZuhörerInnen können Fragen stellen, um den Fall besser zu verstehen oder sich zu vergewissern, den Fall richtig verstanden zu haben (**nur Verständnisfragen**)
- Reaktion auf die Erzählung: ZuhörerInnen teilen dem/der ErzählerIn mit, was sie während der Erzählung wahrgenommen haben (bezüglich Inhalt und/oder Art des Erzählens), **ohne vom Erzähler unterbrochen zu werden**. Erzähler erwidert danach, inwiefern er/sie sich verstanden oder eben missverstanden fühlt.
- ZuhörerInnen definieren aus **ihrer Sicht** das Problem (Problemdefinition aus verschiedenen Perspektiven)
- Erzähler legt sich auf eine Version aus seiner/ihrer Sicht fest. (Entscheid)
- ZuhörerInnen gehen auf die vom Erzähler in Schritt 7 gewählte Problemdefinition ein und schlagen geeignete Lösungsmöglichkeiten vor (Optionen für ausgewählte Problemdefinition).
- Erzähler wählt eine vorgeschlagene Lösungsmöglichkeit aus und überlegt sich die nächsten Schritte zur Umsetzung
- Abschliessendes **offenes** Gespräch in der Gruppe über die gefundene Problemlösung

19. "Sex & Drugs & Rock n'Roll"

Auseinandersetzung mit dem Tabu zu alltäglichen Themen im Süden

„Elsbeth, warum begehren mich dich Frauen hier so sehr?“ Ein fast verzweifelter junger Schweizer sass mir gegenüber. „Ich weiss nicht, wie ich mit meinen Gefühlen umgehen soll. Da steht ein Mädchen vor mir, so wunderschön, wie ich es in der Schweiz selten gesehen habe, schaut mir tief in die Augen und sagt, dass ich der schönste Mann der Welt sei. Weissst du, das musst du verstehen, da geht mir alles Blut aus dem Kopf und fliesst wo anderes hin.“ Mich überraschte die Offenheit, und freute aber mich insgeheim, dass ich wieder einmal etwas mehr über Männer gelernt hatte. Ja, was konnte ich denn darauf antworten? Ich versuchte, dieses zwar alltägliche, aber vielfach tabuisierte Thema so offen wie möglich mit ihm zu besprechen, ihm klar zu machen, was bei solchen interkulturellen Beziehungen alles ins Spiel kommt: Liebe, Sexualität, Geld, Macht, Reisen ins Ausland. Ich weiss nicht, ob es mir gelungen ist, ihm das klar zu machen. Nach ein paar Monaten war er Hals über Kopf in eine junge, gut aussehende und erfolgreiche Geschäftsfrau verliebt und schien überglücklich.

19.1. Lebensform und Sexualität

Rund die Hälfte der Einsatzleistenden reist als Singles, ein Viertel als Paare und ein Viertel als Familien aus. Bei all diesen drei Lebensformen ist jede Person (nicht nur Singles) im Einsatzland mehr auf sich selber gestellt, viel stärker als in der gewohnten Umgebung in der Schweiz. Meist sind sie im Einsatzland viel offener gegenüber neuen Situationen (für mich nicht Deutsch). Sie sehen das Neue als eine Chance und auch als eine Herausforderung, die eigene Kräfte entwickeln kann.

Viele Fachpersonen machen häufig schwierige Erfahrungen mit dem Thema Beziehungen und Sexualität im Einsatzland. Sowohl in der Schweiz als auch im Einsatzland sind diese Themen mit einem Tabu behaftet, und Sex wird eher der individuellen Privatsphäre zugeordnet. Deshalb ist es meines Erachtens die Aufgabe jedes Koordinators, diese Themen so offen wie möglich zu besprechen, auch wenn es nicht immer einfach ist.

In der Schweiz gestaltet jede Person ihre Sexualität so, wie es ihr richtig erscheint. Im Einsatzland hat Sexualität einen anderen Stellenwert. Es braucht viel Einfühlungsvermögen um zu spüren, wie von einem Paar Zärtlichkeit in der Öffentlichkeit gezeigt werden kann. In einem anderen Einsatzland wiederum kann es sein, dass der Eindruck entsteht, Sex werde offen und freizügig gelebt. In der Beziehung mit einer einheimischen Person begegnet die Fachperson jedoch in der Regel nicht einer losgelösten einzelnen Person, sondern einem Teil einer (Gross-)Familie. In einem solchen Fall kann ein Familie oder ein „Clan“ Ansprüche stellen, die wir nicht gewohnt sind.

Für neu Ausreisende ist die Kultur und die konkrete Szene vorerst noch unbekannt. Vielleicht ist es eine anonyme Grossstadt oder ein Dorfteil, wo die soziale Kontrolle gross ist. Es kann auch sein, dass der Aktionsradius aus Sicherheitsgründen beschränkt ist oder Arbeits- und Lebensbereiche sich stark überschneiden. Für die neu angereisten Fachleute sind die sozialen Regeln auf den ersten Blick nicht überschaubar.

Die Fachleute aus der Schweiz sind nicht die einzigen Ausländer im Einsatzland. Hunderte von Amerikanern und anderer Europäern leben in diesen Ländern mit ganz anderen Zielen und einem anderen Verhalten als sie. Dies trifft vor allem für die Touristen zu: Prostitution, Drogen, Nachtlokale sind Teil der Gesellschaft der Länder im Süden. Durch die Globalisierung ist auch der Sextourismus angestiegen.

Folgende Tipps könnten hilfreich sein:

- Sich im Klaren sein darüber, dass diese Themen tabuisiert sind.
- Die Fachleute über Aids/Kondome, zu meidende Quartiere informieren.
- In vielen Ländern suchen junge Frauen und Männer den Kontakt zu Ausländern. Sie versprechen sich in ihnen Partner, die sie nicht schlagen, die nicht trinken, sie respektieren und – vielleicht auch – einmal ins Ausland mitnehmen. Oft ist es für eine Fachperson schwierig zu unterscheiden, ob es sich um echte Liebe handelt oder nicht.
- Den Kontakt mit „gemischten“ Paaren im Einsatzland und in der Schweiz fördern.
- Für manchen Mann oder manche Frau bedeutet die Ausreise auch Abschied vom Partner in der Schweiz. In diesem Falle ist es wichtig, sich bewusst zu machen, wie man mit dem Mangel an Sexualität und Zärtlichkeit umgehen will.
- Obwohl dies nicht die Regel ist, kann auch eine europäische Fachperson insgeheim die Hoffnung hegen, im Einsatzland einen neuen Partner zu finden. Der Koordinator kann möglichen Enttäuschungen vorbeugen oder sie abschwächen, indem er die Fachperson auffordert sich klar mit dem Sachverhalt auseinanderzusetzen.

Einige Links zu diesem Thema:

Partnerschaft mit anderen Kulturen:

http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Aktuelles/a_Partnerschaft/s_1434.html

<http://www.migration.bl.bs.ch/tqv/z9-binationale-partnerschaften.htm>

<http://www.uni-muenster.de/Ethnologie/SexBody/vortraege.html>

Sexualität und Aids

<http://www.gib-aids-keine-chance.de/themen/reisegesundheits/unterwegs.php>

Sextourismus

<http://www.sociology.mmu.ac.uk/globalization/sextourism.php>

<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/Tourism/hannum.html>

Non verbale Kommunikation und Klarheit über Ehemotive (nicht ganz ernst zu nehmen, aber interessant)

<http://www.payer.de/kommkulturen/kultur042.htm>

<http://www.sgjpt.org/gjpt/sozpsy/bez/ehemotiv.htm>

19.2. Drogen

Auch dieses Thema wird meist nicht offen besprochen. Fehlverhalten kann verheerende Folgen haben. In der Schweiz wird der Umgang mit weicheren Drogen viel weniger hart bestraft als in den meisten Einsatzländern. Gleich wie beim obigen Thema ist hier Offenheit angesagt:

- Klare Information über die Gefahren im Umgang mit Drogen, Strafverfahren, Gefängnisse.
- Vorsicht bei Reisen: das Gepäck sollte immer beobachtet bleiben, keine Gepäckstücke von anderen Mitreisenden mitnehmen, ohne vorher den Inhalt zu überprüfen.

20. Berichterstattung

Umfeldmonitoring durch die Koordination,

20.1. Jahresberichte für Entsendeorganisationen

Der Dachverband Unité hat vor 10 Jahren ein Monitoring-System entwickelt, welches auch der Berichterstattung der Koordinationen dient. Auf diesen Formularen werden alle Einsätze nach einem Schlüssel aufgeschrieben und evaluiert. Es ist der Koordination zu empfehlen, zusätzliche eine Seite mit den wichtigsten Daten und einer SWOT-Analyse zwecks rascherem Überblick beizulegen. Sie könnte so ausschauen:

Wichtigste Daten

- Anzahl Fachleute, in welchem Bereich?
- Anzahl innovative Einsätze (Süd-Süd, Süd-Nord),
- Anzahl Ausbildungen,
- Ev. Personelles: Anzahl Heiraten, Geburten, Scheidungen.

20.2. SWOT-Analyse für Berichterstattung

Ein sehr guter Überblick und Analyse kann auch hier eine SWOT-Analyse geben (siehe Seite 25)

S Strengths – Stärken

- Wo war die Koordination in diesem Jahr am erfolgreichsten?
- Was haben wir erreicht?

W Weaknesses – Schwächen

- Wo lagen unsere Schwierigkeiten?
- Was konnten wir nicht erreichen?

O Opportunities – Möglichkeiten

- Welche Möglichkeiten bieten sich uns im folgenden Jahr?
- Wo liegt das Potential der Koordination?
- Welche Trends zeichnen sich ab?

T Threats – Bedrohungen

- Mit welchen Hindernissen muss die Koordination rechnen?
- Welche Änderungen stehen bevor?
- Spendenmarkt - Bundesfinanzen.

Neben dieser kurzen und klaren Analyse wird vom Koordinator erwartet, dass er die Situation im Einsatzland beschreibt.

20.3. Umfeldmonitoring durch die Koordination

Meine Berichterstattung aus Kuba habe ich 2003 so angefangen: „Wenn ich vor 1983, mitten in der nicaraguanischen Revolution, geschrieben hätte, dass dort zehn Jahre später ein rechtsgerichteter Präsident vom Volk gewählt würde, hätte man mich als unloyal betrachtet oder für verrückt erklärt. Deshalb halte ich mich beim Thema Kuba nur an Fakten und nicht an Voraussagen.“ Ich lieferte wirtschaftliche und politische Daten und beschrieb, was ich in den wenigen Tagen selber beobachten konnte: überall neue Autos, den freien Dollarkurs, viele ausländische Kirchenvertreter und Gruppen von evangelischen Sekten, die am Malecón in Havanna tanzten. Kuba ist ein Thema, das polarisiert. Ich versuchte deshalb, meinen Bericht so sachlich wie möglich zu halten und nahm in Kauf, dass er etwas zu trocken geriet.

Eine der Aufgaben der Koordinatorin besteht darin, die Lage im Einsatzland so zu beschreiben, dass sich die Entsendeorganisationen ein wirklichkeitsnahes Bild machen können. Wie viel und wie oft über die Situation in den Einsatzländern geschrieben wird, hängt von den Ansprüchen der schweizerischen Entsendeorganisationen, von den Entwicklungen in den Einsatzländern und dem Rhythmus der Veränderungen ab. Es ist nicht zu empfehlen, zu lange Analysen zu schreiben, da heute kaum noch jemand Zeit hat, diese zu lesen.

Die DEZA benützt ein System, das sich EPUM (Entwicklungspolitisches Umfeldmonitoring) nennt. Nach den Ereignissen in Ruanda und den Balkankriegen wurde zusätzlich das MERV (Monitoring entwicklungsrelevanter Veränderungen) entwickelt. Dazu gibt es Raster, die auch an die Koordinationen aus dem Unité-Umfeld angepasst werden können. Ein Beispiel von Interteam für das Assessment zu Zentralamerika: <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Handbuch%20Umfeld-Monitoring.doc>

Ein solches Raster kann einen kurzen Überblick über die Lage im Land geben. Die persönliche Meinung der Koordinatorin ist erwünscht und wichtig für die Entsendeorganisation. Deshalb sollte sie einen Abriss wichtiger Vorkommnisse und sich abzeichnender Probleme an den Anfang des Berichts stellen.

21. Information

Unterstützung der Fachleute bei der Informationsarbeit für die Schweiz, Sensibilisierung in der Schweiz.

21.1. Unterstützung der Fachleute bei der Informationsarbeit für die Schweiz

Die meisten Entsendeorganisationen wünschen, dass ihre Fachleute im Einsatz über ihre Erfahrungen berichten. Diese Berichte dienen dazu, Angehörige und Freunde zu informieren und dazu aufzurufen, sie bei ihrer Arbeit finanziell zu unterstützen. Meist investiert eine Fachperson viel Arbeit in einen Rundbrief und es ist deshalb für die Koordinatorin und die Entsendeorganisation unerlässlich, diese Rundbriefe zu lesen und der Verfasserin ein kurzes Feedback dazu zu geben. Die Rundbriefe sind ihr Beitrag zur Berichterstattung an ihre Organisation in der Schweiz.

Nicht jede Fachperson ist auch ein guter Journalist und diese persönlichen Berichte können kaum zur Veröffentlichung in einer Zeitung oder Zeitschrift angeboten werden. Die Fachleute haben jedoch ein spezifisches Know-How und Kenntnisse, die für eine Fachzeitschrift von Interesse sein könnten. So könnte ein Forstingenieur in einer Forstzeitschrift über den Aufbau eines Systems für Forstmanagement mit Bauern in Lateinamerika oder Afrika berichten. Für die Leserschaft könnte es spannend sein zu erfahren, ob sein mitgebrachtes Fachwissen im Einsatzland brauchbar war und welche neuen Kenntnisse er dort erworben hat. Manchmal, wenn eine Fachperson vor fast unüberwindbaren Schwierigkeiten steht, hilft es, ihn zum Schreiben anzuregen. Durch das Schreiben kann man sich besser von den Problemen distanzieren und sie von aussen ansehen. Solche Aufzeichnungen sind sicher nicht für die Öffentlichkeit gedacht, der Entsendeorganisation können sie aber helfen, Schwierigkeiten im Einsatz besser zu erkennen und mit neuen Ansätzen in der Vorbereitung darauf zu reagieren.

21.2. Sensibilisierung in der Schweiz

Meine nicaraguanische Kollegin Mila Incer und ich sassen in der Schweiz im Zug. Wir waren unterwegs zu einem Koordinatoren-Treffen in Bern, um neue Strategien und Ziele für unsere Arbeit zu entwickeln. Uns gegenüber im Speisewagen sass ein junger Mann, intensiv beschäftigt mit seinem Laptop. Nach zwei Stationen erfuhren wir, dass er Berater ist für Firmen, die das „papierlose Büro“ verwirklichen wollten. Für uns, soeben aus Nicaragua eingeflogen, eine sehr exotische Idee. „Und was macht ihr denn in Bern?“, fragte er uns. Ich erzählte ihm von unserer Aufgabe in Nicaragua, von der Entwicklungszusammenarbeit, von den Fachleuten, die dort im Einsatz sind etc. Er machte grosse Augen: „Gibt es denn das noch immer, Entwicklungshelfer?“ Da wurde uns zum ersten Mal bewusst, wie wichtig die Sensibilisierung in der Schweiz geworden ist.

Unité/E-Changer hat einen Leitfaden für diese Informationsarbeit geschrieben – Leitfaden für die Informationsarbeit von EntwicklungshelferInnen, Partnerorganisationen und Regionalgruppen (Entsendeorganisationen) (9)–, weshalb ich mich hier auf meine persönliche Erfahrung in Stichwörtern beschränke. Die Entsendeorganisation E-Changer erstellte ein Raster zum Monitoring der Sensibilisierung in der Schweiz

http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/SENSIB_CH_SEP_251103.rtf

- Es gibt viele freie Journalisten, die gerne über das Thema Entwicklungszusammenarbeit schreiben und bereit sind, Artikel oder Interviews zu verfassen. Die Chance einer Veröffentlichung erhöht sich, wenn das gewählte Thema

-
- einen Bezug zur Schweiz hat: „Unsere Kollegin, unsere Nachbarin im Einsatz in...“,
 - von allgemeinem Interesse ist: Rituale der indigenen Bevölkerung, Fairer Handel, Küche,
 - ins Fachgebiet einer Fachzeitschrift passt.
- Es ist jedoch schwer schwierig ein von der Fachperson ohne journalistische Kenntnisse selbst verfassten Artikel in einer Schweizer Zeitung zu platzieren. Deshalb wird folgendes empfohlen:
 - Die Fachpersonen können bereits vor Abreise mit einem Journalisten der Zeitschrift ihrer Branche Kontakt aufnehmen und ankündigen, dass sie ausreisen. Zum Beispiel kann eine Fachfrau, die in Namibia zum Thema Aids arbeitet, vor ihrer Abreise Journalisten von „Aids-Infothek“ kontaktieren und so ihr Interesse wecken.
 - Für einen Koordinator ist es wichtig, dass er mit den Schweizer Korrespondenten vor Ort Kontakt pflegt. Durch die Umstrukturierungen bei den Schweizer Medien haben nur noch wenige Länder einen Korrespondenten. So leben in Lateinamerika die Korrespondenten der grossen Zeitungen in Buenos Aires oder Mexiko City und sie reisen nur ab und zu nach Bolivien oder Nicaragua. Deshalb sind sie sehr dankbar für Informationen aus lokalen Quellen. Die Koordinationsstelle im jeweiligen Land zu besuchen sollte zu einem Muss für einen Schweizer Journalisten werden.
 - Die Entsendeorganisationen sollten die Adressen der Koordinationsbüros an die wichtigsten Schweizer Medien weiterleiten. Oft werden bei Katastrophen und politischen Unruhen Informationen benötigt. Das Koordinationsbüro kann den europäischen Medien als Anlaufstelle dienen, bis ihre eigenen Journalisten eingetroffen sind.
 - Über den Kontakt zu lokalen und internationalen Journalisten vor Ort kommt der Koordinator zu Informationen, die ihm so genannt „Gleichgesinnte aus dem EZA-Kuchen“ vielleicht nicht liefern können. Wenn solche Beziehungen bestehen, hat das auch den Vorteil, dass Schweizer Journalisten beim Koordinationsbüro vorbeischaauen, wenn sie das Land besuchen.

22. Abschied

Vorbereitung der Fachleute und Partnerorganisationen für das Ende des Einsatzes

Plötzlich ist es soweit: Der Einsatz neigt sich dem Ende zu. Die Reaktionen darauf können von Bedauern, Erleichterung bis zu Verängstigung reichen. Vielleicht kann sich die Fachperson schwer trennen von ihrem Projekt, das ausgerechnet jetzt in seiner fruchtbarsten Phase ist, oder sie wird verunsichert durch die Frage, wie es nun weitergehen soll.

Um die Fachperson rechtzeitig auf die Veränderung vorzubereiten, sollte die Koordinatorin ihr sechs Monate vor dem Ende des Einsatzes einen Evaluierungsbesuch abstatten und folgende Punkte klären:

22.1. Tipps für die Endrunde

- Grundsätzliche Abklärung, ob der Einsatz verlängert werden soll oder nicht.
- Ziele, die noch bis Ende des Einsatzes erreicht werden können, Ziele, die nicht mehr erreicht werden können.
- Programm für die letzten sechs Monate aufstellen.
- Besprechung der Endevaluierung.
- Festlegen des letzten Arbeitstages.
- Die Fachperson sollte aufgefordert werden, ihre Erfahrungen und ihr Wissen in geeigneter Form festzuhalten – Handbuch, Unterrichtsmaterial, Analysen o.ä. –, so dass die Organisation beziehungsweise die Zielgruppe etwas in Händen hat, das sie nach der Abreise der Fachperson einsetzen kann.
- Abklären, ob und wie das anfänglich vereinbarte Übergabe-Szenarium durchgeführt wird.
- Abklären, ob ein Gesuch für eine lokale Fachperson eingereicht werden soll.
- Die Fachperson soll sich auf den Wechsel in die Schweiz vorbereiten (siehe nächstes Kapitel).

22.2. Tipps für eine Nachbetreuung der Partnerorganisationen

Auch für die Partnerorganisation entsteht ein Wechsel durch den Weggang der Fachpersonen. Um Daten über die Nachhaltigkeit der Arbeit der Fachpersonen zu erhalten und um die Vernetzung nicht zu vergessen, ist es empfehlenswert, dass die Koordination ein paar Monate nach Abreise die Partnerorganisation erneut besucht. Folgende Themen können besprochen werden:

- Was hat sich in der Organisation verändert seit Ende des Einsatzes?
- Was ist vom Einsatz geblieben?
- Wie evaluiert die Organisation, allenfalls auch die Begünstigten ???, den Einsatz heute?
- Was würde anders gemacht werden?
- Könnte ein Nachfolgeeinsatz in Erwägung gezogen werden? (Dies sollte vor Abreise der Fachperson evaluiert worden sein, aber vielleicht ist es erst jetzt relevant geworden)

23. Rückkehr

Vorbereitung der Fachleute und des Koordinators auf die Rückkehr in die Schweiz

Ich erlebe es gerade selbst. Meine definitive Rückkehr in die Schweiz nach Jahrzehnten im Ausland fiel mit dem Winterbeginn zusammen. Es ist dunkel, niemand scheint wirklich Zeit zu haben. Manchmal ist alles real und klar, doch plötzlich kommt eine Verzerrung, eine Schräge, irgend etwas ist anders, verworren, eine Art Grauzone. Wie wenig hat doch die Vorweihnachtszeit an der Zürcher Bahnhofstrasse gemeinsam mit der Feldarbeit in Nicaragua. Zwar meinte ich, mit diesen Kontrasten dich seit Jahren immer wieder erlebe, gut umgehen zu können, aber die endgültige Rückkehr und sich wieder in diese Welt eingliedern zu müssen, löst doch andere Gefühle aus als ein kurzer Besuch in der Heimat. Zwar scheint es, dass die Kollegen in der Schweiz fast etwas eifersüchtig sind auf meine Arbeit im warmen Süden, aber keiner will sich so richtig dafür interessieren, wie es dort ist. Viele Rückkehrer vor mir haben dieselben Erfahrungen gemacht: Plötzlich man verliert man die Lebensenergie oder nimmt fürchterlich zu. Mir hilft dieses Handbuch, mein Lebenskapitel in Nicaragua zusammenzufassen. Wichtig scheint es mir, eine Kontinuität zu finden – einen roten Faden, der sich in meinem Leben weiterzieht. Bei dieser Umstellung sind meine Kollegen aus dem Umfeld von Unité bedeutend geworden. Ganz wichtig ist mir die Natur geworden: In der einen also gesamtheitlichen Welt sind Sonne und Sterne dieselben, Blumen und Bäume auch – sie haben hier nur eine andere Form. Aber auch mein Körper ist trotz anderer Ernährung derselbe geblieben. Spazieren, Yoga und Atemübungen tun ihm hier gleich gut wie in den Tropen. Mir gibt dies alles etwas mehr Boden unter den Füßen.

Ähnlich wie auf die Ausreise sollten sich die Fachleute und auch die Koordinatoren auf die Rückkehr in die Schweiz vorbereiten. Oft wird diesem Schritt zu wenig Bedeutung zugemessen, da man ja wieder dorthin zurückkehrt, woher man gekommen ist: in die bestens bekannte Heimat. Aber hier gilt, was der Schriftsteller Mario Benedetti so treffend nach seiner Rückkehr nach Uruguay sagte: „Aus dem Exil bin ich nie mehr zurückgekehrt.“ Eigentlich ist es eben keine Rückkehr, sondern ein Neuanfang in der Schweiz. Ausschlaggebend für die Schwierigkeiten bei der Reintegration ist die Zeitspanne, die zwischen der Ausreise und der Rückkehr liegt. Nach zwei Jahren hat sich in der Schweiz, bei der Familie und bei Bekannten noch nicht so viel verändert wie nach fünf Jahren. Gleich wie bei der Ausreise bleibt oft die Seele oder das Herz im Einsatzland noch während Monaten hängen. Die auf Seite 60 erwähnten Stressfaktoren machen sich auch bei der Rückkehr in die Schweiz wieder bemerkbar.

23.1. Tipps für die Rückkehr in die Schweiz

- Die Vorbereitung beginnt sechs Monate vor der Rückreise.
- Abklären der Möglichkeiten in der Schweiz sechs Monate vor Rückkehr:
 - Wiedereingliederungssumme,
 - Wohnort für den Anfang,
 - Neue Arbeitsstelle, dabei können die Regional Arbeitsvermittlungs-Stellen (RAV) in jeder Stadt behilflich sein,
 - Soziales Netz.
- Endevaluierung mit Partnerorganisation und Koordination besprechen.
- Der Einsatz und das Projekt müssen einen Abschluss erhalten: Die offizielle Übergabe an einen lokalen Nachfolger oder das Überreichen eines Handbuchs können dabei behilflich sein.
- Sich gut vom Projekt, den Mitarbeitern und der Zielgruppe verabschieden: mit einem Fest, einem Cocktail, einem Ritual.
- Etwas unternehmen, wozu man während des Einsatzes nie genügend Zeit gehabt hat.

-
- Sich Notizen machen darüber, was die Menschen in der Schweiz von denen im Einsatzland unterscheidet: Sie haben andere Prioritäten, weniger Zeit und sind mehr auf Konsum aus. Was wird mich erwarten? Nach vollzogener Rückkehr kann es hilfreich sein, diese Notizen mit der vorgefundenen Realität zu vergleichen.
 - Organisieren, dass man am Flughafen in der Schweiz abgeholt wird; Es ist schön zu wissen, dass man wieder will kommen ist.
 - Gleich wie bei der Ausreise ist es auch bei der Rückkehr wichtig, sich für das Ankommen Zeit zu lassen.
 - Sich Schwierigkeiten eingestehen und eventuell professionelle Hilfe in Anspruch nehmen.
 - Einzelne Entsendeorganisationen führen Rückkehrer-Seminare an. Cinfo offeriert spezifische Rückkehrerkurse (www.cinfo.ch).

24. Übergabe der Koordination

Wichtige Schritte bei der Übergabe des Koordinationsbüros an eine Nachfolgerin

Unser Koordinationsbüro in Managua wird von zwei Personen geleitet, einer Schweizerin bzw. einem Schweizer und einer lokalen Koordinatorin. Ich versuchte, meinem Nachfolger die Arbeit so gut wie möglich zu erklären und ihn auf Positives und Negatives hinzuweisen. Mir war jedoch bewusst, dass die Präsenz von Mila Incer im Koordinationsbüro wichtiger denn je sein würde. Nur sie kann eine reibungslose Übergabe garantieren und dem neuen Koordinator einen echten Rückhalt bieten.

Dieses Handbuch möchte dazu beitragen, die Weitergabe der Koordination so professionell wie möglich zu gestalten. Die hier enthaltenen Checklisten und Tipps können auf das jeweilige Einsatzland angepasst, neu zusammengestellt und ausgedruckt werden. So hat der neue Koordinator einen auf ihn zugeschnittenen Arbeitsbeschrieb in Händen; Aus den Tipps und Listen ergeben sich klare Anhaltspunkte für seine neue Aufgaben. Vielleicht können auch die folgenden Ratschläge die Einführung erleichtern:

24.1. Tipps für die Übergabe

- Checkliste für die Übergabe erstellen:
 - Schlüssel,
 - Bankkonten, neue Unterschrift,
 - Übergabe der auf Seite 14 unter Organisation erwähnten Dokumente (Kontakte, Notfalladressen, Unterlagen von jeder Fachperson),
 - Einschreiben und Vorstellen bei lokaler Behörde.
- Allen Fachleuten einen Besuch abstatten, der Nachfolger muss mit den Fachleuten selbst ins Gespräch kommen.
- Vorstellung des Nachfolgers bei Freunden, wichtigen Persönlichkeiten, Politikern, Kirche, Polizei oder Armee.
- Informeller Austausch (kann sich gut auf Reisen oder beim Warten bei Besuchsterminen abspielen).
- Sich gut vom Büro, von den Mitarbeitern und den Fachleuten verabschieden. Vorstellen der neuen Koordinatorin mit einem Fest, einem Apéro, einem Ritual.
- Ankunft des neuen Koordinators (gleich wie Ankunft von Fachpersonen siehe Seite 36).
- Rückkehr des alten Koordinators (gleich wie Rückkehr von Fachpersonen, siehe Seite 73).

25. Personelle Entwicklungszusammenarbeit: Grundsätzliches

Folgende Links öffnen Dokumente von Unité zum Thema der **Personellen Entwicklungszusammenarbeit**

Portrait: Wer ist UNITÉ?

Personeller Austausch zwischen Nord und Süd: Eine Zusammenarbeit mit menschlichem Antlitz

http://www.unite-ch.org/fs_portrait_d.htm

<http://www.unite-ch.org/Diverse/PEZA%20dt.rtf>

Personelle Entwicklungszusammenarbeit:

Ein zeitgemässer Beitrag zur internationalen Zusammenarbeit, ein Strategiepapier

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UNITE-Basis-Paper%20DT.pdf>

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UNITE%20Basis-Paper%20DT%20ANHANG%201-2-3.pdf>

Mehrwert der personellen Entwicklungszusammenarbeit, Vortrag vom Direktor de DEZA, Botschafter Walter Fust

La plus-value de la coopération par échange de personnes pour les acteurs étatiques, conférence de l'Ambassadeur Walter Fust, DDC (français)

El plusvalor del intercambio de personas en la cooperación internacional para actores estatales, Palabras del Embajador Walter Fust, Director COSUDE (spanisch)

Deutsch: <http://www.unite-ch.org/Diverse/Fust%20dt.pdf>

Français: <http://www.unite-ch.org/Diverse/FUST%20FR.doc>

Español: <http://www.unite-ch.org/Diverse/FUST%20ESP.doc>

« Das Herz der Entwicklungszusammenarbeit ist der Austausch »

Gespräch mit UNITE-Präsident Armand Heiniger

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/UniteHeiniger%20D%20def.doc>

Internationales Forum der personellen Entwicklungszusammenarbeit

International Forum on Development Service

<http://www.forum-ids.org/>

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Added%20value%20final%20report.pdf>

“Motto der Freiwilligenarbeit: Innovativ sein und Synergien schaffen”, Interview mit Martin Schreiber, am Treffen von FORUM in Oslo, Norwegen 2005

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UniteMartinSchreiberOsloDeutsch.doc>

Umfeld Fachperson in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Konzept%20FP%20PEZA.doc>

Echanger et changer ... ici et maintenant: L'impact d'engagement des volontaires E-CH (FSF) de retour (1982 - 1996) sur la société Suisse

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%20E7ais/Etude-C-Furrer-Vol-de-retour.pdf>

Weitere Texte im Archiv der Unité-Homepage: http://www.unite-ch.org/Diverse/tx_docindex_Archiv.html

Folgende Links öffnen Dokumente von Unité geben einen Überblick zum Thema **Partnerschaft in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit**:

Grundwerte einer Partnerschaft, Unité

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/PARTNERSCHAFT%20Grunds%E4tze%20-%20Parameter%20kurz.doc>

Vom «Freiwilligen» zur Fachperson in der Entwicklungszusammenarbeit
Mehr-Wert Mensch , Bethlehem Mission Immensee.

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Partnerschaft%20BMI%20Wendekreis.doc>

Partnerschaft am Beispiel E-Changer in Brasilien:

Gedanken von Beat Wehrli

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espa%F1ol/Partnerschaft%20Brasilien.doc>

Jahresbericht aus Brasilien (portugiesisch)

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espa%F1ol/Partnerschaft%20Brasilien2.pdf>

Partnership - criterias (International Forum on Development Services) (in english)

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/IVSO%20partnership.pdf>

Partnerschaft: ausgewählte Literatur

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Partnerschaft%20Literatur.doc>

26. Literatur-Liste

- 1) Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITE:
 - deutsch: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_g.htm (nur für UNITE-Mitglieder)
 - français: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_f.htm (seulement membres d'UNITE)
- 2) UNITE-Leitlinien für Koordinationen (Einzeleinsätze), UNITE 2004:
 deutsch: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_g.htm (nur für UNITE-Mitglieder)
 français: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_f.htm (seulement membres d'UNITE)
 español: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_s.htm (unicamente miembros de UNITE)
- 3) Guía de evaluación de contrapartes (COVOSU), Cochabamba 2003:
 español: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_s.htm (unicamente miembros UNITE)
- 4) Partnerschaft zwischen Wunschdenken und Wirklichkeit / Partenariat entre désir et réalité (resumen español / english summary): Denis Cattin / Martin Schreiber - UNITE, Basel/Bâle 2002: http://unite-ch.org/Partenariat/tx_docindex_Partenariat.html
- 5) Frauenweisheit, Frauenkörper, von Christiane Northrup, M.D., ZABERT SANDMANN Verlag http://www.buch.de/buch/02857/363_frauenkoerper_frauenweisheit.html
- 6) Aus Günther Gugel/Uli Jäger: Gewalt muß nicht sein. Eine Einführung in friedenspädagogisches Denken und Handeln. Tübingen 1995, S. 76 ff
http://www.learn-line.nrw.de/angebote/umweltgesundheit/medio/hinter/in_konflikt.htm
- 7) Die neue Medizin der Emotionen Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente von [David Servan-Schreiber](#), Verlag KUNSTMANN
- 8) Wo es keinen Arzt gibt, David Werner,
 Deutsch: http://reisebuch.de/specials/praxis/wo_es_keinen_arzt_gibt-112.html
 English: Where there is no doctor <http://www.knowprose.com/node/1095> (online, no cost)
 Französisch: Là où il n'y pas de docteur <http://www.afrilivres.com/index.asp?navig=livre&no=1346>
 Español: Donde no hay doctor <http://www.healthwrights.org/publications.htm>
- 9) Leitfaden für Informationsarbeit von Fachleuten in der internationalen Zusammenarbeit / Guía elemental del trabajo de información para los/las cooperantes / Guide élémentaire du travail d'information à l'usage des coopérant(e)s: Sergio Ferrari (E-Changer / UNITE), Freiburg / Basel 1997:
 Deutsch: <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/Pressearbeit%20FP.doc>
 Français : <http://unite-ch.org/Diverse/Archiv/info-guide.doc>
 Español: <http://unite-ch.org/Diverse/Archiv/info-guia.doc>

Informationen zu Einsätzen

- 10) Información para Cooperantes en Centroamérica / Informationen für Fachleute in Zentralamerika: Elsbeth Horbath (COCAM-UNITE), Managua 2002
Deutsch:
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/INFORMACIONES%20NUEVOS%20VOL%20ALEMAN.doc>
Español:
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/INFORMACIONES%20BASICAS%20PARA%20NUEVOS%20VOL%20EN%20C.A.doc>
- 11) Información para Cooperantes en Uruguay / Information pour des coopérants en Uruguay: Nicole Champion / Jorge Vicente (GVOM-Unité); Lausanne / Montevideo 2002:
Spanisch :
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/Datos%20b%E1sicos%20asignaci%F3n%20Uruguay.doc>
Französisch : <http://unite-ch.org/Diverse/Archiv/UY%20document%20d%27information%20et%20de%20pr%E9paration%20Uruguay%20rev.doc>
- 12) Informationen für ausreisende Fachpersonen nach Tansania: Marianne + Giovanni Cagnoli, Koordination Interteam, Mwanza Tansania, 2006
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Tansania%20Merkblatt.doc>
- 13) Einsätze in Namibia: Ernst Engler, Koordination Interteam, Windhoek, Namibia 2005,
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Namibia%20Merkblatt.doc>
- 14) Einführung in Brasilien: Beat (Tuto) Wehrli, Koordination E-Changer Sao Paulo, Brasilien, 2005 (portugiesisch)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/esp%F1ol/Einf%FChrung%20Brasilien.pdf>
- 15) Literatur zu Afrika (Mission 21)
Afrika realistisch darstellen (Mission 21)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/1%20Afrika%20realistisch%20darstellen.pdf>

Afrika in Medien und Schulbüchern
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/2%20Afrika%20in%20Medien%20und%20Schulb%FCchern.pdf>

Literaturhinweise
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/3%20Afrika%20Literaturhinweise.doc>

Pidgin-English
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/4%20Pidgin%20English.pdf>

Kamerun:
Hinweise auf Klima, Infrastruktur und Literatur
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/5%20Kamerun%20-%20Hinweise%20auf%20Klima,%20Infrastruktur,%20Literatur.doc>

Presbyterian Church in Cameroon:
Geschichte, Literatur, Organigramm
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/6%20Presbyterian%20Church%20in%20Cameroon%20-%20Geschichte,%20Literatur,%20Organigramm%20.doc>