



Schweizerischer Verband für
Personelle Entwicklungszusam-
menarbeit

Rosenweg 25, CH-3007 Bern
info@unite-ch.org
www.unite-ch.org

Jean-Eudes Beuret
Grand Angle Initiative de Recherche
jeaneudesbeuret@gmail.com

Daniele-Enrico Fino
Mitglied bei Société coopérative neonomia
danielefino2@gmail.com

Phasing-in und Phasing-out in der Personellen Entwicklungs- zusammenarbeit

Kriterien und Strategien



Foto MET, Guéra, Tschad

Die Zai-Methode ist eine Form des Anbaus in 20 cm tiefen Löchern, mit der die Widerstandsfähigkeit der Landwirtschaft gegen den Klimawandel gestärkt wird.



Die Studie, auf deren Basis diese Zusammenfassung erstellt wurde, ist das Ergebnis eines Mandats, das für Unité im Rahmen ihres institutionellen Programms 2021–2024 durchgeführt und von der DEZA mitfinanziert wurde.

Sie wurde im Dezember 2022 in Bern (Schweiz) veröffentlicht.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Liste der Abkürzungen	2
Phasing-in und Phasing-out in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit – Zusammenfassung..	3
1. Basiskriterien für die Ex-ante-Beurteilung und Merkblatt für das Verfahren zum Einstieg und Einsatz in einem neuen Land – das Phasing-in.	6
2. Kriterienraster für die Ex-ante-Beurteilung und Merkblatt für das Verfahren zum Einstieg und Einsatz in einer neuen Partnerschaft – das Phasing-in	7
3. Verschiedene Arten von Phasing-in / Phasing-out aus unterschiedlichen Gründen und mit divergentem Zeitbezug	9
4. Verschiedene Arten von Fragilitäten können zu einem Phasing-out führen	10
5. Verschiedene Strategien im Zusammenhang mit Phasing-out.....	11

Liste der Abkürzungen

DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DFID	Department for International Development
DNH	Do No Harm
EO	Entsendeorganisation (von Fachleuten mit Freiwilligenstatus)
HDI	Index der menschlichen Entwicklung (Human Development Index)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
NGO	Nichtregierungsorganisation (Non-Governmental Organisation)
PEZA	Personelle Entwicklungszusammenarbeit
PO	Partnerorganisation
PSEAH	Prävention gegen Ausbeutung, Missbrauch und sexuelle Belästigung (Prevention of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment)
SDG	Ziele für nachhaltige Entwicklung

Phasing-in und Phasing-out in der Personellen Entwicklungszusammenarbeit – Zusammenfassung

Wir definieren die Problematik der Studie (in Ermangelung einer anerkannten Definition) wie folgt:

- **Phasing-in** ist der Prozess zum Einstieg in eine Personelle Entwicklungszusammenarbeit in einem neuen Projekt und/oder bei neuen Partnern und/oder in einem neuen Land,

- **Phasing-out** ist der Prozess zum Ausstieg aus Projekten, der zur Beendigung der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in einem Projekt und/oder bei einem Partner und/oder in einem Land führt. Zwar ist es wünschenswert, diesen Prozess zu planen, doch kann das Phasing-out vorzeitig und im Krisenfall sogar überstürzt erfolgen.

Wir konzentrieren uns in unserer Studie auf die Ebenen «Land» und «Partner».

Für die Durchführung der Studie wurden drei Informationsquellen genutzt: Dokumentenanalyse (zu dem Thema gibt es wenige Unterlagen), Online-Umfrage bei 10 EO¹, die Mitglieder von Unité sind, Gespräche mit 5 Organisationen (am Sitz und vor Ort).

Praktisch alle EO sind mit fragilen Situationen (Bedrohung der Zivilbevölkerung, bürokratische Hürden, bewaffnete Gewalt, Gesundheitsprobleme) und Risiken oder der Notwendigkeit eines Phasing-out konfrontiert. Die EO versuchen, sich trotz der prekären Situation entsprechend anzupassen, um in einem Land zu arbeiten.

Es ist zwischen ordentlichem, vorzeitigem oder überstürztem Phasing-in/Phasing-out zu unterscheiden. In den ordentlichen und vorzeitigen Fällen kommen bestimmte Kriterien zur Anwendung, was im Falle eines überstürzten Phasing-out nicht durchführbar ist. Im letztgenannten Fall sind die Situationen so vielfältig, dass es nicht möglich ist, Kriterien vorzusehen, ausser der Tatsache, dass die manchmal notwendige Entscheidung für ein (vorübergehendes oder definitives) Phasing-out völlig transparent mit den lokalen Partnern erfolgen muss, welche die Gründe dafür nachvollziehen können müssen. Eine solche Entscheidung ist immer schwierig, da es bedeutende Hindernisse geben kann: die Verbundenheit der EO mit dem Land und den Partnern; das Auftreten neuer Bedürfnisse in fragilen Situationen, die eigentlich in keiner Weise rechtfertigen, dass die EO sich zurückzieht; Finanzierungsbedarf, der in fragilen Situationen an Bedeutung gewinnt; die Abhängigkeit der Partner von der PEZA.

Was das **Phasing-in** betrifft, stellen die Kriterien bezüglich der **Auswahl neuer Länder** keine grösseren Probleme dar, und diese können flexibel sein. Es besteht jedoch die Mindestanforderung, dass a) ein Potenzial für die PEZA vorhanden ist, b) die Möglichkeit besteht, das institutionelle Programm der EO umzusetzen, und c) Beziehungen/Kontakte zwischen dem Land (Personen, Organisationen) und der EO nahestehenden Organisationen vorhanden sind. Weitere wichtige Kriterien sind das Niveau der sicherheitsspezifischen Fragilität, das Zusammenspiel und die Komplementarität der Tätigkeiten im Land sowie die Kosten für den Einsatz im Land. Die Auswahl eines neuen Landes kann durch die Nähe des Landes zu einem Land, in dem die EO bereits

¹ Wir haben auch deutsche und französische Organisationen konsultiert, die in der PEZA tätig sind, aber wir haben keine expliziten Überlegungen zu diesem Thema gefunden, sondern eher eine allgemeine Debatte über die Grundsätze der PEZA (Partnerschaft, Interessen der Gemeinschaften, Rolle der Einsatzleistenden, langfristige Wirkung, Umgang mit Stress etc.).

aktiv ist, begründet sein. In diesem Fall ist auch von einem regionalen Ansatz zu sprechen, der Vorteile mit sich bringt (lokale Koordination, Beziehung zu Partnern in der Nähe, geringere Kosten etc.).

Interessant ist, dass praktisch alle EO, die an der Umfrage teilgenommen haben, eine Risikoanalyse in Verbindung mit der Lage durchführen, bevor sie die Zusammenarbeit starten.

Beim **Phasing-in** sind für die Wahl **neuer Partner** folgende Kriterien am wichtigsten: a) übereinstimmende Werte, Ziele, Ansätze, b) programmatische Übereinstimmung, c) Zuverlässigkeit und Stabilität der PO und d) das Interesse der PO an der PEZA. Hinzu kommt die Fähigkeit der PO, auf einer breiteren Ebene (der Gesellschaft und/oder von Netzwerken) zu arbeiten.

Wir haben dazu eine Kriterien- und Merkliste erstellt: 1. Identitäten und Werte; 2. Programmatische Übereinstimmungen; 3. Kapazität der Organisation; 4. Verständnis und Interesse für die PEZA; 5. Potenzial der Partnerschaft hinsichtlich der Wirkung. Diese Kriterien sind als Teil eines Prozesses zu verstehen, um durch ein schrittweises Vorgehen Vertrauen und eine Beziehung aufzubauen. So ist es auch möglich, eine Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen zu beginnen, die nicht unbedingt bereits gefestigt sein müssen, aber ein Potenzial aufweisen. Im Übrigen können sich die Akteure beim Phasing-in einer Partnerschaft auf das normale Phasing-out vorbereiten, indem sie einen Hauptfokus auf die *Ownership* seitens der PO legen. Diese *Ownership* wird auch durch die Vorbereitung der zukünftigen Einsatzleistenden auf den Ausstieg aufgebaut, zur Vermeidung von Situationen, in denen die Einsatzleistenden in der Entwicklung der Partnerschaft die Führung übernehmen. Immer im Hinblick auf eine gute Bewältigung des Phasing-in/Phasing-out wird dringend empfohlen, in den Partnerschaftsvereinbarungen die Bedingungen für ein – auch vorzeitiges – Phasing-out festzulegen. Dies geschieht aktuell nicht (die Partnerschaftsvereinbarungen enthalten nur wenige Angaben zum Phasing-out). Es kann durchaus von Interesse sein, neben dem geplanten Phasing-in mögliche Fälle eines vorzeitigen oder überstürzten Phasing-out anzusprechen (z.B. Änderung der ethischen Einstellung), sich über den in diesen Fällen einzuhaltenden Ablauf abzustimmen und auf der geteilten Verantwortung der beiden Partner für das Phasing-out zu bestehen, vor allem, um die Errungenschaften der Programme zu bewahren.

Beim **Phasing-out** können die Partner die Kriterien für eine ordentliche und vorzeitige Beendigung einer Partnerschaft oder eines Einsatzes in einem Land vorab definieren; diese hängen stark von der Politik der einzelnen EO ab. Es gibt kein allgemeingültiges Verfahren. Bei den Kriterien für Phasing-out-Situationen im Falle einer **fragilen Situation** stellten wir fest, dass die meisten EO betonen, dass der Grund für einen Abzug nicht in bestehenden fragilen Situationen liegt: Zuerst wird einmal nach Möglichkeiten gesucht, wie die Tätigkeiten weitergeführt werden können, sofern dies nötig ist. Jede Entscheidung muss in gegenseitiger Absprache erfolgen. Es ist auch zu überlegen, ob die EO sich nicht anpassen und eventuell die PO unterstützen soll, die sich aufgrund der Krisensituation neuen, eher humanitären Aufgaben zuwendet.

Die befragten EO haben verschiedene Vorschläge für Strategien, um ein Phasing-out vorzubereiten und/oder gut umzusetzen und/oder zu vermeiden: 1. Intensivierung der Ausbildung der lokalen Mitarbeitenden; 2. Definition einer Ausstiegsstrategie zu Beginn jedes Projekts; 3. Ersetzung der Einsatzleistenden aus dem Norden durch nationale Fachleute; 4. Ersetzung der Einsatzleistenden aus dem Norden durch Süd-Süd-

Fachleute; 5. Planung kurzfristiger N-S-Facheinsätze; 6. Definition von Indikatoren zur Vorbereitung der Entscheidung für eine eventuelle vollständige Beendigung des Einsatzes; 7. Falls hilfreich, Planung einer PEZA «aus der Ferne» («online volunteering»).

Empfehlungen

Phasing-in: Länder

- a) Phasing-in in Nachbarländer den Vorzug geben;
- b) Anwendung der fünf Basiskriterien (Machbarkeit der PEZA durch Entsendung von Schweizer Einsatzleistenden, Fragilitäten, programmatische Kohärenz, Zusammenspiel der Tätigkeiten und Komplementaritäten, Bedingungen des Phasing-in), ergänzt durch Ad-hoc-Kriterien, die den Besonderheiten der EO entsprechen.

Phasing-in: Partner

- c) Anwendung der Liste der Beurteilungskriterien (1. Identitäten und Werte; 2. Programmatische Übereinstimmungen; 3. Fähigkeit der Organisation; 4. Verständnis und Interesse für die PEZA; 5. Potenzial der Partnerschaft hinsichtlich der Wirkung);
- d) Ergänzung der Partnerschaftsvereinbarungen durch Phasing-out-Möglichkeiten.

Partielles Phasing-out

- e) Anpassung an die fragilen Kontexte und Erfüllung neuer Bedürfnisse;
- f) Unterstützung der Partner bei der Bewältigung der Herausforderungen im Bereich humanitäre Hilfe.

Vollständiges Phasing-out

- g) Abstimmung und Transparenz bei der Erläuterung der Gründe für das Phasing-out;
- h) Bei Problemen im Zusammenhang mit der ethischen Ausrichtung auf dem nötigen Dialogverfahren beharren.

Für Unité

- i) Nutzung der PEZA-Erfahrungen im Bereich des Tripel-Nexus (EZA – Humanitäre Hilfe – Friedensarbeit);
- j) Überdenken der Ziele des Phasing-out;
- k) Überdenken des bisher dominierenden Ziels der geographischen Konzentration;
- l) Ergänzung bestimmter Basisdokumente von Unité.

1. Basiskriterien für die Ex-ante-Beurteilung und Merkblatt für das Verfahren zum Einstieg und Einsatz in einem neuen Land – das Phasing-in

Kriterien	Definitionen
Durchführbarkeit der PEZA durch Entsendung von Fachleuten aus dem Norden	Bewertet wird zum einen die Durchführbarkeit aus verwaltungstechnischer Sicht und in Anbetracht der nationalen Strategien, zum anderen das Interesse potenzieller Partner.
Fragilitäten	Der Fokus wird sowohl auf die sicherheitsrelevanten Fragilitäten (aktuelle und voraussichtliche Sicherheit in den nächsten Jahren) als auch auf zwei Arten politischer Fragilität gelegt, je nach Kontext des geplanten Phasing-in: bürokratische Hürden und/oder die Möglichkeiten der Zivilgesellschaft für eine freie Meinungsäusserung und Handlungsfreiheit.
Programmatische Kohärenz	Bewertet wird die Kohärenz zwischen den Bedürfnissen in einem Land und dem E0-Programm. Diese Kohärenz wird auf nationaler Ebene beurteilt, kann jedoch auch auf regionaler Ebene betrachtet werden. Bei dieser Kohärenz wird mitunter berücksichtigt, ob es möglich ist, genügend Partner zusammenzubringen, um den Austausch unter ihnen innerhalb eines Clusters rund um das ProgrammtHEMA auszubauen.
Zusammenspiel und Komplementaritäten der Tätigkeiten im Land	Bewertet wird die Fähigkeit der potenziellen Partner, in einem Netzwerk und ergänzend zu weiteren zivilgesellschaftlichen oder staatlichen Akteuren zu arbeiten, was die Wirkung verbessern kann.
Bedingungen des Phasing-in	Berücksichtigt werden Faktoren, die das Phasing-in erleichtern sowie dessen Kosten/Qualitäts-Verhältnis, insbesondere das Vorhandensein von Kontakten im Land; von lokalen Netzwerken, die mit den in den Einsatzländer der E0 vorhandenen Netzwerken verbunden sind; von Schweizer Akteuren, die Hinweise geben und Kontakte vermitteln können etc.

2. Kriterienraster für die Ex-ante-Beurteilung und Merkblatt für das Verfahren zum Einstieg und Einsatz in einer neuen Partnerschaft – das Phasing-in

Kriterien		Unterteilung
Identitäten und Werte	Identitäten: Was wir sind, was wir tun wollen.	Übereinstimmung der Organisationsidentitäten, d.h. der Partner und seine Mitarbeitenden befinden sich in einer Dynamik des Wandels und setzen sich deshalb – über ihre eigenen Interessen hinaus – für das kollektive Interesse und die am stärksten benachteiligten Bevölkerungsgruppen ein.
		Entsprechende Kontextanalysen.
		Übereinstimmende Ziele.
	Werte: Art und Weise, wie wir das, was getan werden muss, tun wollen.	Ethische Basis (aktive Ablehnung ethischer, religiöser, sozialer und politischer Diskriminierung, Einsatz für den Frieden, Do no Harm).
		Ansatz einer partnerschaftlichen Beziehung (mit Wechselseitigkeit).
		Ansatz für die Arbeit mit den Begünstigten der Massnahmen (mit <i>Ownership</i> durch die Begünstigten).
Programmatische Übereinstimmungen	Programme: Was? Wo? Für wen?	Übereinstimmung der Programme bezüglich der Tätigkeitsbereiche.
		Geographische Übereinstimmung.
		Übereinstimmung der Zielgruppen.
	Programm-Ressourcen	Ressourcen: Der Partner verfügt über Wissen, Know-how, eine Position, die als Ressourcen für das Programm genutzt werden können.
	Partnerschaftsvereinbarung	Der Partner stimmt zu, dass die Zusammenarbeit auf einer Vereinbarung beruht, die regelmässig überprüft und bewertet wird und die neben den Zielen und Grundsätzen der Zusammenarbeit auch die Bedingungen für ein allfälliges Phasing-out enthält.
Fähigkeiten der Partnerorganisation	Legitimität und Gouvernanz	Legitimität: klare Verankerung, rechtlich gesehen (Statuten und offizielle Anerkennung) sowie in der lokalen Bevölkerung.
		Gleichgewicht und Aufteilung der Befugnisse innerhalb der Organisation.
		Förderung der Partizipation in einem Prozess der aktiven, solidarischen und verantwortungsvollen Staatsbürgerschaft.
		Offenheit für Partizipation innerhalb der Organisationsleitung.

	Kontrolle des Projektzyklus	Fähigkeiten in den Bereichen Planung, Kontrolle, Evaluation, Reporting, Kapitalisierung und Einbezug der gewonnenen Erkenntnisse.
		Fähigkeiten in den Bereichen Ressourcenmanagement, Transparenz, Rechenschaftspflicht.
	Möglichkeit der Aufnahme der PEZA	Fähigkeit, Einsatzleistende in ihrem Umfeld zu unterstützen.
		Fähigkeiten in den Bereichen Verwaltung und Beziehungen, um die Prozesse in Bezug auf die PEZA zu vereinfachen (Visa etc.).
	Monitoring Evaluation Learning	Systematische und transparente Beurteilung der Tätigkeiten.
		Offenheit gegenüber einer kritischen Analyse.
Interesse an der PEZA seitens der Partnerorganisation	Verständnis	Ein Verständnis dessen, was die PEZA, ihre Intention, ihr Mehrwert ist.
		Verständnis der zu schaffenden Bedingungen: Rolle der Einsatzleistenden, deren Unterstützung, Grundsatz der Nichtersetzbarkeit, Pflichtenheft und Planung ihrer Arbeit mit regelmässigem/r Monitoring und Evaluation.
	Engagement	Engagement, um den Einsatz der Fachleute zu erleichtern: Logistik, persönliche und berufliche Unterstützung.
		Engagement im Landesprogramm der EO.
		Engagement, zur Sensibilisierung in der Schweiz beizutragen.
	Offenheit	Erfahrung, Eignung, Interesse für die Arbeit in einem plurikulturellen Kontext.
Interesse für neue Ansätze, die aus der Zusammenarbeit mit Einsatzleistenden entstehen können.		
Potenzial der Partnerschaft hinsichtlich der Wirkung	Grösse	Ausreichend grosses Team, um den Input Einsatzleistender aufzugreifen und zu vervielfachen.
		Ausreichend grosse Zahl an Begünstigten innerhalb der Zielgruppe, um Vorführ- / Multiplikationswirkungen zu erzielen.
	Vernetzung und Komplementaritäten	Der Partner agiert ergänzend zu anderen Stakeholdern und/oder da, wo diese fehlen.
		Vernetztes Arbeiten: Interesse an und Offenheit für Synergien auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.
		Der Partner arbeitet auf lokaler Ebene, setzt sich jedoch auch für Effekte auf «System-Ebene» ein (durch Advocacy, Netzwerke etc.).
	Innovation	Offenheit für Innovation innerhalb der Organisation und für deren Weitergabe.
Nachhaltigkeit	Ausreichende Stabilität (Erfahrung, Finanzen, institutionelle Basis) – oder Potenzial, diese zu erreichen –, um nachhaltig tätig zu sein.	

3. Verschiedene Arten von Phasing-in / Phasing-out aus unterschiedlichen Gründen und mit divergentem Zeitbezug

Phasing-in / Phasing-out	Mögliche Gründe	Zeitbezug
Ordentlich	<ul style="list-style-type: none"> In der Anfangsplanung vorgesehen. Kein Bedarf mehr: Eigenständigkeit des Partners und des Projekts. 	Langfristig: mindestens 2 Jahre (laut zwei EO).
Vorzeitig	<ul style="list-style-type: none"> Neue thematische Ausrichtung, die Partner ausschliesst. Institutionelles Programm, das die Konzentration von Aktivitäten vorsieht. Neue interessante Gelegenheiten (Phasing-in) oder Änderung der Positionierung der Partner (Phasing-out). Fragile Kontexte, die Vorsicht erfordern: Reduzierung der PEZA in einem Land und Diversifizierung der Gebiete. 	Mittlere Dringlichkeit (nicht mit einem schnellen mit einem überstürzten Rückzug zu verwechseln): Prozess, dessen Dauer in Monaten gemessen wird.
Überstürzt	<ul style="list-style-type: none"> Abrupter Abbruch von Partnerschaften aufgrund politischer, sicherheitsrelevanter oder ethischer Probleme: dringender Bedarf, in ein neues Gebiet zu gehen. 	Kurzfristiger Prozess, dessen Dauer in Wochen gemessen wird.

... und eine besondere Situation für das ordentliche Phasing-out:

Art	Strategien
Ordentliches Phasing-out	<ul style="list-style-type: none"> Das Phasing-out muss vorausschauend und schrittweise erfolgen. Das Phasing-out muss einen Sinn haben, und dieser Sinn muss von beiden Seiten verstanden werden. Der Ausstieg aus einer engen Beziehung, die manchmal in einer langen gemeinsamen Geschichte verankert ist, soll nicht ohne ein gewisses «Ritual» (wie ein letztes Treffen) erfolgen. Dadurch wird das Phasing-out offiziell und kann als Übergangsritual dienen.

4. Verschiedene Arten von Fragilitäten können zu einem Phasing-out führen

Zu Phasing-out führende Fragilitäten, die in der PEZA beobachtet wurden	Beispiele und Erfahrungen der EO	Im Rahmen der von der OECD (in 2016) definierten Kategorien von Fragilitäten
<p>Einschränkung der Lebensmöglichkeiten und/oder der Möglichkeiten der freien Meinungsäusserung der Zivilgesellschaft² Partnerorganisationen können sich nicht mehr frei äussern und/oder werden kriminalisiert, bedroht oder ihre Arbeit wird verboten, manchmal ohne vorherige Warnzeichen.</p>	<p>Es wird von Fällen in Ruanda, Mittelamerika und Brasilien berichtet.</p>	<p>Politik Vulnerabilität aufgrund der Risiken im Zusammenhang mit politischen Prozessen, Ereignissen oder Entscheidungen. Probleme in Bezug auf Inklusivität, Transparenz, Korruption. Unzureichende Fähigkeit der Gesellschaft, Unterdrückung zu verhindern.</p>
<p>Bürokratische Hürden Zunehmende administrative Anforderungen, Hürden bei der Entsendung von Einsatzleistenden, Absicht ausländische NGOs auszuschliessen, zu kontrollieren oder zu besteuern.</p>	<p>Berichtet werden Fälle in Tansania und Kenia (Steuerprobleme), in Nicaragua, auf Haiti (Probleme beim Zugang zu den Botschaften).</p>	
<p>Bewaffnete Gewalt Die Sicherheitslage lässt die Entsendung von Einsatzleistenden und/oder die Arbeit vor Ort der Partnerorganisationen nicht mehr zu.</p>	<p>Es wird von Fällen auf Haiti, in Burkina Faso und in Nordkamerun berichtet. Erwähnt werden Gewalttaten zwischen Gemeinschaften oder hohe Kriminalität, das Einschleusen von terroristischen Vereinigungen, die Unterdrückung von Unmutsbekundungen im Rahmen einer gesellschaftspolitischen Krise.</p>	<p>Sicherheit Prekäre Sicherheitslage aufgrund von Gewalt und Kriminalität, vor allem politischer und sozialer Gewalt.</p>
<p>Fragilitäten im Gesundheitsbereich Gebiete, die aufgrund eines Gesundheitsproblems und aufgrund der eingeleiteten Massnahmen, um dessen Ausbreitung zu begrenzen, für internationale Fachleute im Einsatz gesperrt wurden.</p>	<p>Die von allen EO erlebte Coronakrise: Sie wirkte sich vor allem auf den ordnungsgemässen Ablauf der Arbeiten und die Erreichung der Ziele aus, oft ohne zu Phasing-out zu führen.</p>	<p>Umwelt Prekäre Situation aufgrund der Umwelt-, Klima- und Gesundheitsrisiken, die sich auf das Leben und die Existenzgrundlage der Bürger*innen auswirken (Naturkatastrophen, Umweltverschmutzung, Epidemien, Klimawandel).</p>

² Problematik, die unter der Bezeichnung *Shrinking space for civil society* bekannt ist.

5. Verschiedene Strategien im Zusammenhang mit Phasing-out

<i>Die Mitgliedorganisationen wurden gebeten, die Bedeutung mehrerer vorgeschlagener Strategien für ein vorbereitetes und/oder gut abgewickelter und/oder vermiedenes Phasing-out zu bewerten. Aufgrund ihrer Antworten wurden die vorgeschlagenen Instrumente und Strategien nach Wichtigkeit geordnet.</i>	Relevanz-index
Sicherstellung der Fortführung der Tätigkeiten für eine gewisse Zeit durch Finanzierung einer Weiterbildung für die lokalen Mitarbeitenden .	27
Definition einer Ausstiegsstrategie zu Beginn jedes Projekts.	24
Ersetzung der Einsatzleistenden aus dem Norden durch nationalen Fachleute im Interesse der Kontinuität des Einsatzes.	24
Ersetzung der Einsatzleistenden aus dem Norden durch Süd-Süd-Fachleute im Interesse der Kontinuität des Einsatzes.	22
Sicherstellung der Kontinuität der Tätigkeiten für eine gewisse Zeit durch kurzfristige punktuelle Nord-Süd-Facheinsätze .	22
Definition von Indikatoren zur Beobachtung der Entwicklung einer Situation : Wenn dieses Ereignis eintritt, denken wir über ein Phasing-out nach.	18
Vorübergehende Inanspruchnahme einer PEZA «aus der Ferne» («online volunteering») im Interesse der Kontinuität der Tätigkeiten.	8

Der Studienbericht, der als Grundlage für diese Zusammenfassung diente, kann über www.unite-ch.org heruntergeladen werden.



Über uns

Seit mehr als fünfzig Jahren setzt sich Unité, der Schweizer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, für die Verbesserung der Qualität der Facheinsätze im Freiwilligenstatus durch Standardsetzung, Evaluationen, Studien sowie Unterstützung und Weiterbildung ein. Er besteht aus 13 Mitgliedorganisationen.

In Partnerschaft mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) engagiert sich der Verband für eine wirksame, nachhaltige und gerechte Zusammenarbeit mit den Südpartnern.

© Dezember 2022

Unité
Schweizerischer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit

Rosenweg 25, CH-3007 Bern
info@unite-ch.org
www.unite-ch.org

Verantwortlich für den Inhalt: Unité
Alle Rechte vorbehalten.