

Strategie 2020–2024



SOLIDAR SUISSE
KÄMPFEN FÜR GLOBALE FAIRNESS



Carlo Sommaruga
Präsident Solidar Suisse

In Ihren Händen halten Sie die neue Strategie von Solidar Suisse. Sie gilt für den Zeitraum 2020–2024.

Das Dokument ist das Ergebnis eines partizipativen Prozesses der Mitarbeitenden von Solidar Suisse. Es gibt uns die strategischen Leitlinien für unsere Arbeit in der Schweiz und den 16 Ländern, in denen wir mit Projekten vertreten sind. Es ist natürlich auch für diejenigen gedacht, die, wie vielleicht Sie, mehr über den von uns eingeschlagenen Weg erfahren möchten.

In vielen Teilen der Welt, in denen wir tätig sind, stehen zivilgesellschaftliche Organisationen zunehmend unter dem Druck autoritärer Regierungen. In der Schweiz muss sich die Entwicklungszusammenarbeit gegen Instrumentalisierungsversuche, drastische Budgetkürzungen und Angriffe vor allem seitens der politischen Rechten wehren, die die gesamte Internationale Zusammenarbeit in Frage stellen. Die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, sind gross. Dies beunruhigt uns jedoch nicht, sondern spornt uns an. Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer neuen Strategie gerüstet sind, diese Herausforderungen zu meistern und unserem Organisationszweck gerecht zu werden.

«Wirtschaft und Arbeit», «Katastrophen und Krisen» und «Demokratie und Zivilgesellschaft» – mit der Bündelung unserer Aktivitäten um diese drei Themenbereiche wollen wir unsere Werte und unser Fachwissen noch stärker zugunsten der internationalen Solidarität einsetzen. Mit Sensibilisierungsarbeit, humanitären Aktivitäten und Entwicklungsprojekten führen wir unseren Kampf für die Schwächsten, für die Armen und soziale Gerechtigkeit entschlossen weiter.

Wir sind stolz darauf, auf das Vertrauen von vielen renommierten Organisationen, Partnern und Tausenden von SpenderInnen und UnterstützerInnen zählen zu dürfen. Ich hoffe aufrichtig, dass unsere neue «Strategie 2020–2024» Ihr Vertrauen in Solidar Suisse und unsere Arbeit mit Partnerorganisationen auf der ganzen Welt noch weiter stärkt.

Carlo Sommaruga

INHALT

Die Strategie 2020 – 2024 in Kürze	9
Einführung – wer wir sind	10
Rückblick auf die Strategie 2015 – 2019	11
Strategie 2020 – 2024 – Entwicklungsprozess	12
Analytische Grundlage unseres Engagements	13
Vision, Mission und Werte	16
Unsere Vision	16
Unsere Mission	16
Unsere Werte	16
Unser Ansatz – Wie wir unsere Werte in die Praxis umsetzen	17
Globaler und nationaler Bezugsrahmen	18
Strategische Ziele 2020 – 2024	20
Thematische und geografische Ausrichtung	20
Fokus auf globaler Wirkung	20
Agile thematische Anpassung und Innovation	22
Geografischer Fokus	23
Internationale Programme	24
Humanitäre Hilfe	24
Entwicklungszusammenarbeit	24
Nexus: Brückenschlag zwischen Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe	25
Kampagnen und Sensibilisierung	26
Sensibilisierungskampagnen in der Schweiz und im Ausland	26
Marketing und Kommunikation	27
Positionierung	27
Fundraising	27
Medien und Kommunikation	28
Organisationsmanagement	28
Personalmanagement	28
Finanzmanagement	29
Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	30
Qualitäts- und Wissensmanagement	30



Die folgenden Bilder stehen für unsere Arbeit weltweit. Solidar Suisse unterstützt die lokale Bevölkerung in Moçambique dabei, sich Gehör für ihre Anliegen zu verschaffen. Wir befähigen Jugendliche in Bolivien und Burkina Faso, Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden. Wir unterstützen den Widerstand von Frauen gegen Gewalt und Diskriminierung in Nicaragua. In Pakistan setzen wir uns dafür ein, dass Kinder zur Schule gehen können statt arbeiten zu müssen. In Südostasien unterstützen wir ArbeiterInnen im Kampf um würdige Arbeitsbedingungen in den globalen Lieferketten. Und nach den Zerstörungen durch den Zyklon Idai helfen wir den Menschen im südlichen Afrika, ihre Lebensgrundlage wiederaufzubauen.

Fotos: Joachim Merz, Vassil Anastasov, Andreas Schwaiger, Jürg Gasser, Usman Ghani, Pring Samang, Denis Onyodi, Frank Yuwono







DIE STRATEGIE 2020 – 2024 IN KÜRZE

In den kommenden Jahren ist die Welt auch weiterhin durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – VUCA) gekennzeichnet. Deshalb wurde die Strategie 2020 – 2024 mit dem Ziel erarbeitet, die Widerstandskraft von Solidar Suisse zu verbessern und uns erfolgreich auf eine nicht vorhersehbare Zukunft mit hohen Anforderungen einzustellen. Um diesem Ziel gerecht zu werden, hat sich Solidar Suisse bei der Strategieerarbeitung für den Szenario-Ansatz der Universität Oxford entschieden. Er ist darauf ausgerichtet, Turbulenzen, Ungewissheiten, Neuerungen und Mehrdeutigkeiten zu bewältigen und so das Vermögen einer Organisation zu stärken, mit Wandlungen und Erschütterungen umzugehen.

Unsere Vision ist eine gerechte und faire Welt ohne Diskriminierung, Ausbeutung und Gewalt, eine Welt, in der die Grundbedürfnisse der Menschen befriedigt und die Menschenrechte eingehalten werden. Jeder Mensch kommt in den Genuss von fairen Arbeitsbedingungen, sozialer Gerechtigkeit, Chancengleichheit und demokratischer Beteiligung.

Um diese Vision zu verwirklichen, leisten wir Sensibilisierungsarbeit, bauen Partnerschaften auf und führen in benachteiligten Regionen der Welt Projekte der humanitären Hilfe und der Entwicklungszusammenarbeit durch. Alle unsere Aktionen basieren auf unseren Werten, insbesondere Solidarität, Menschenrechte, Offenheit, Verantwortung, Transparenz, Integration und Gleichstellung, Empowerment und Professionalität.

Unsere Arbeit ist eingebettet in ein Regelwerk verschiedener Normen, rechtlicher Rahmenbedingungen und multilateraler Abkommen wie der UNO-Agenda 2030, den Menschenrechtsübereinkommen, den Standards der Internationalen Arbeitsorganisation ILO und den international anerkannten humanitären Standards und Verhaltenskodizes.

Die vorliegende Strategie umfasst zudem die Umgestaltung unserer institutionellen und programmatischen Architektur durch Konzentration auf weniger Schwerpunktländer.

Ein Spektrum an strategischen Zielen wird beschrieben. Sie alle sollen Solidar Suisse dabei unterstützen, einen signifikanten und nachweisbaren Beitrag für eine Veränderung der Welt in Richtung mehr Gerechtigkeit zu leisten. Die Ziele stehen für unser Bestreben, als NGO in den Sektoren humanitäre Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und Sensibilisierung weiterhin eine wichtige und herausragende Bedeutung zu übernehmen. Wir beabsichtigen, unsere Ansätze ganzheitlicher, kooperativer und flexibler auszurichten. Dies soll durch eine weitere Fokussierung unserer thematischen und programmatischen Arbeit geschehen. Unsere drei Instrumente (Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Hilfe und Sensibilisierung) werden weiter gestärkt, um in den drei Bereichen **Ökonomie und Arbeit, Katastrophen und Krisen** sowie **Demokratie und Zivilgesellschaft** positive Veränderungen im Leben der Menschen zu bewirken.

Die Strategie legt zudem die künftige Ausrichtung unserer Positionierung, unseres Fundraisings und unserer Kommunikation fest. Unser Ziel ist es, wirkungsorientierter, transparenter, sichtbarer und anerkannter zu werden. Darüber hinaus suchen wir nach Wegen, wie wir die junge Generation besser inspirieren, einbeziehen und mobilisieren können.

Schliesslich haben wir festgelegt, wie wir unsere organisatorische Leistungsfähigkeit in zentralen Bereichen wie Finanzen, IT sowie Qualitäts- und Personalmanagement erhalten und weiter verbessern können. Als «People Business» stützen wir uns auf das am besten qualifizierte und am höchsten motivierte Personal.

Wir danken unseren MitarbeiterInnen, die auf allen Ebenen zu dieser Strategie beigetragen haben. Die Strategie wurde am 24. September 2019 vom Vorstand verabschiedet.

EINFÜHRUNG – WER WIR SIND

Solidar Suisse ist eine Schweizer Nonprofit-Organisation, die sich weltweit für faire Arbeitsbedingungen und demokratische Mitbestimmung einsetzt und humanitäre Hilfe leistet. Als NGO sind wir seit mehr als 80 Jahren in der internationalen Zusammenarbeit tätig und besitzen langjährige Erfahrung und institutionelle Fachkompetenz in der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe. Solidar Suisse wurde 1936 vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund (SGB) und der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz (SPS) unter dem Namen Schweizerisches Arbeiterhilfswerk gegründet.

Auch heute fühlen wir uns unseren historischen Wurzeln und dem Kampf für eine gerechtere Welt verpflichtet. Solidar Suisse führt Aufklärungskampagnen in der Schweiz durch und hatte in den vergangenen Jahren im Schnitt einen jährlichen Umsatz von 18 Millionen Schweizer Franken. Gegenwärtig betreiben wir in mehr als 15 Ländern über 60 Projekte und beschäftigen 34 MitarbeiterInnen in der Schweiz und 100 MitarbeiterInnen im Ausland. Wir sind als Verein organisiert, die meisten unserer Mitglieder sind Kollektivmitglieder, dazu kommen viele tausend Einzelmitglieder und SpenderInnen. Stiftungen und die öffentliche Hand, insbesondere die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza), die Glückskette und der Liechtensteinische Entwicklungsdienst, gehören zu unseren wichtigsten Partnern.

Solidar Suisse ist Mitglied von SOLIDAR, einem europäischen Netzwerk von über 60 zivilgesellschaftlichen Organisationen, das sich für soziale Gerechtigkeit in Europa und weltweit einsetzt. Wir sind Partner von Alliance Sud, dem Schweizer Verbund einiger der grössten in der internationalen Zusammenarbeit tätigen NGOs.

RÜCKBLICK AUF DIE STRATEGIE 2015 – 2019

Unsere Werte und unsere strategische Ausrichtung haben die globale Arbeit von Solidar Suisse nicht nur in unseren Schwerpunktländern, sondern auch in der Schweiz geprägt. Das gilt auch weiterhin. Unsere drei strategischen Pfeiler (1. Faire Arbeit, 2. Demokratie und Partizipation, 3. Humanitäre Hilfe) sind nach wie vor unumstritten und haben die gewünschte Wirkung erzielt.

Rückblick auf Programmebene:

Wirkungsfeld «Faire Arbeit sowie Demokratie und Partizipation»: Wie unsere jährlichen Programmberichte zeigen, haben alle Projekte eine signifikante Wirkung erzielt. Im vergangenen Strategiezeitraum haben wir eine kollektive Berichterstattung entwickelt, die auf einer Reihe vorgegebener gemeinsamer Ziele und Indikatoren beruht. Ein nächster notwendiger Schritt besteht in der Festlegung von Basiswerten, anhand derer wir unsere jährliche Zielerreichung beurteilen können.

Wirkungsfeld «Humanitäre Hilfe»: Wir haben in dieser Strategieperiode humanitäre Hilfsprogramme erfolgreich abgeschlossen (Sri Lanka, Philippinen, Libanon) und eingeleitet (Indonesien, Moçambique, Nepal). In diesen Projekten können wir eine hohe Wirkung nachweisen. Auf Projektebene ist die Berichterstattung von ausgezeichneter Qualität, die kollektive Berichterstattung hingegen gestaltet sich wegen den im Vergleich zur Entwicklungszusammenarbeit viel weniger synchronisierten Programmphasen schwieriger.

Wirkungsfeld «Kampagnen und Sensibilisierung»: Solidar Suisse ist es gelungen, das Hauptaugenmerk der Kommunikation auf faire Arbeit zu legen und zu diesem Zweck mindestens eine Kampagne pro Jahr durchzuführen. Mit unseren Sensibilisierungsaktivitäten haben wir Unternehmen in Produktion und Handel und weit über eine Million Menschen in der Schweiz und im Ausland erreicht. Zudem haben wir Verbesserungen vor Ort auf den Weg gebracht. Darüber hinaus haben wir unser Profil als Expertenorganisation für faire Arbeit geschärft, indem wir unsere Kommunikation in der Schweiz neu ausgerichtet und fokussiert haben.

Nach Überprüfung der Kontextanalyse im letzten Strategiedokument sind wir zum Schluss gelangt, dass sich der bisherige Schwerpunkt unserer Aktivitäten als relevant und gerechtfertigt erwiesen hat. Für den nächsten Strategiezeitraum sind allerdings zwei wesentliche Verbesserungen geplant:

1. Es stellte sich heraus, dass die Programme der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe zu stark voneinander losgelöst betrieben werden. Angesichts der begrenzten Grösse von Solidar Suisse liesse sich die Wirkung unserer Arbeit erheblich steigern, wenn diese beiden Pfeiler näher zusammengebracht und in unseren Schwerpunktländern miteinander verknüpft würden.
2. Eine vollständige Integration unserer Kampagnenarbeit in diese strategischen Bereiche wird als notwendig erachtet. Geplant ist deshalb eine weitere Verflechtung von Programmen und Sensibilisierungsarbeit.

STRATEGIE 2020 – 2024: ENTWICKLUNGSPROZESS

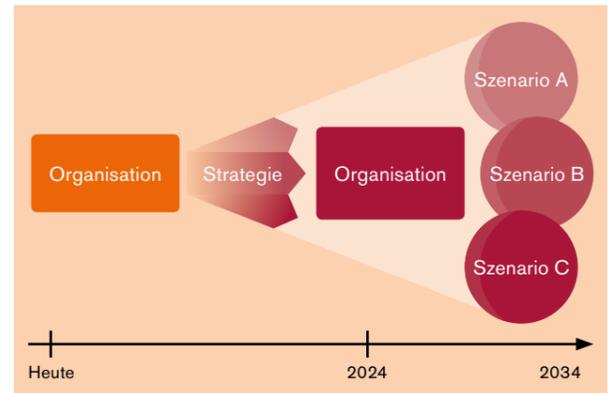
Die Geschäftsleitung von Solidar Suisse nutzte den Strategieerarbeitungsprozess als Chance, die Resilienz der Organisation zu verbessern, also die Fähigkeit zu stärken, uns erfolgreich auf eine nicht vorhersehbare Zukunft mit hohen Anforderungen einzustellen. Zu diesem Zweck hat sich Solidar Suisse für den Szenario-Ansatz der Universität Oxford entschieden, unterstützt durch einen Experten der Beraterfirma ImpactLinx. Die erste Phase umfasste die Analyse und die Erstellung der Szenarien, die zweite Phase war der eigentlichen Ausarbeitung der Strategie gewidmet.

Der Szenario-Ansatz ist darauf ausgerichtet, Turbulenzen, Ungewissheiten, Neuerungen und Mehrdeutigkeiten zu bewältigen und so das Vermögen einer Organisation zu stärken, mit Wandlungen und Erschütterungen umzugehen. Ausgangspunkt ist eine kritische Prüfung herkömmlicher Methoden der Strategieentwicklung, die oft mit einer Prognose dazu beginnt, wie eine Organisation in der Zukunft aussehen sollte, um dann die notwendigen Schritte zur Erreichung dieses künftigen Zustands zu planen (siehe nachstehende Grafik).

Die Schwachstelle in diesem Verfahren ist wohl, dass es sich häufig auf eine verschwommene, stillschweigend vorausgesetzte und daher nicht validierte Vision einer möglichen Zukunft stützt. Zwar beinhalten die meisten strategischen Verfahren eine Art von Trendanalyse oder Vorhersageelemente, doch sind die zugrunde liegenden Annahmen selten eindeutig definiert.



Grafik: Herkömmliches Verfahren der Strategieentwicklung



Grafik: Szenarien-Ansatz

Der Szenario-Ansatz dagegen geht von der Erkenntnis aus, dass wir die Zukunft zwar nicht vorhersagen können, aber in der Lage sind, mehrere Szenarien ins Auge zu fassen, d.h. unterschiedliche, aber gleichermaßen plausible Versionen der zukünftigen Rahmenbedingungen einer Organisation aufstellen können.

In mehreren Workshops hat das Solidar Suisse-Team insgesamt drei wohlbegründete Szenarien erstellt, die auf unterschiedlichen Varianten von Rahmenbedingungen basieren, mit denen Solidar Suisse in den nächsten 10 – 15 Jahren wahrscheinlich konfrontiert sein wird. Ausgehend von diesen Szenarien wandte sich das Strategie-Team den sich daraus ergebenden strategischen Fragen zu: Welchen Chancen und Herausforderungen werden Solidar Suisse, unsere PartnerInnen und die Menschen, für die wir arbeiten, gegenüberstehen? Wie kann die Organisation die Chancen nutzen und die Risiken abmildern? Welche organisatorischen Qualitäten muss Solidar Suisse aufweisen, um in den verschiedenen Zukunftsszenarien erfolgreich zu sein?

ANALYTISCHE GRUNDLAGE UNSERES ENGAGEMENTS

Die strategischen Szenarien beschreiben fünf mögliche, zuweilen widersprüchliche Entwicklungen:

- Möglicherweise werden Multilateralismus und globale Lösungen für globale Probleme gestärkt, und die Agenda 2030 wird als Programmrahmen akzeptiert. Gleichzeitig sehen wir uns der Gefahr eines zunehmenden Nationalismus, des Machtverlusts supranationaler Institutionen und eines wachsenden Einflusses von Grosskonzernen gegenüber.
- Internationale Zusammenarbeit wird weiterhin benötigt und in einigen Ländern (am wenigsten entwickelte Länder, subsaharisches Afrika und Länder, die vom Klimawandel besonders bedroht sind) vielleicht sogar verstärkt. Die Kluft zwischen Arm und Reich in den Ländern weitet sich aus. Der Freiraum für die Zivilgesellschaft wird kleiner, und es sind soziale Spannungen zu erwarten, was zu einer repressiveren Haltung vieler Staaten gegenüber NGOs führen wird.
- Technologische Innovation führt zu Arbeitsplatzverlusten und einer Zunahme von prekärer Beschäftigung und informellen Arbeitsverhältnissen. Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsplätze und Möglichkeiten in Kommunikation und Networking (z. B. direkte Kommunikation mit Empfängerinnen, Unterstützern und Geldgeberinnen, Crowd-Aktionen, kurzfristige Mobilisierung, Bürgerinitiativen).
- Der Schwerpunkt in der internationalen Zusammenarbeit liegt verstärkt auf der humanitären Hilfe, auf der Verringerung der Armut, auf Klimawandel und Migration. Eine Zunahme von AkteurInnen, Kanälen, Konzepten und Möglichkeiten wird jedoch gleichzeitig zu einer Verzettelung und «Entprofessionalisierung» der internationalen Zusammenarbeit führen.
- Die Philanthropie reicher Personen und unternehmerische Corporate Social Responsibility werden an Bedeutung gewinnen; starke NGOs im globalen Süden werden mehr Mittel auf sich ziehen, während die staatliche Förderung im globalen Norden zurückgeht und der erbitterte Wettbewerb im Schweizer Spendenmarkt noch weiter zunimmt.

Somit wird unsere Programmarbeit stark von den nachstehenden Entwicklungen beeinflusst und geprägt:

Soziale Ungleichheit

In den letzten Jahrzehnten haben die ungleiche Verteilung von Vermögen und Einkommen weltweit, aber auch innerhalb einzelner Länder, sowie der ungleich verteilte Zugang zu produktiven Ressourcen, zu sozialer Grundversorgung, Chancen, Märkten und Informationen markant zugenommen. Soziale Ungleichheit prägt nicht nur Länder mit geringen Pro-Kopf-Einkommen, sondern fast noch mehr Länder mit mittleren Einkommen, d. h. die Mehrheit der Schwerpunktländer von Solidar Suisse, vor allem in Lateinamerika. Zur sozialen Ungleichheit gehört auch die drastische Diskriminierung von Frauen in der Arbeitswelt. Ohne Chancengleichheit und Zugang zu grundlegenden Dienstleistungen kann demnach das Ziel einer nachhaltigen Reduktion der Armut in keinem unserer Schwerpunktländer erreicht werden.

Klimawandel

Die armen Regionen in der Welt trifft der Klimawandel am härtesten, obwohl sie am wenigsten dafür verantwortlich sind. Die Schweiz muss sich auf nationaler wie auf internationaler Ebene dafür einsetzen, gegen die Ursachen anzugehen und sich den Folgen des Klimawandels stellen. Klimagerechtigkeit heisst für die Schweiz, dass sie ihre eigenen klimaschädlichen Aktivitäten einschränkt und gleichzeitig arme Länder unterstützt, besser mit den Folgen der globalen Erwärmung fertig zu werden und sich auf klimafreundliche Art zu entwickeln. In allen Projekten fühlt sich Solidar Suisse deshalb einer ökologisch nachhaltigen Welt verpflichtet, in der die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit zur sozialen Gerechtigkeit beiträgt, keinen ökologischen Schaden anrichtet und den Zugang der Menschen zu Wasser, Nahrung und natürlichen Ressourcen ermöglicht.

Humanitäre Krisen

Naturkatastrophen haben immer stärkere Auswirkungen. Während geologisch verursachte Katastrophen konstant bleiben, nehmen klimabedingte Katastrophen wie Hurrikane und Überschwemmungen zu. In allen Fällen nimmt die Verletzlichkeit der Menschen aufgrund unzureichender Raumplanung, unkontrollierter Urbanisierung und allgemein unsicherer Lebensräume stetig und signifikant zu. Zwangsvertreibung durch Krieg, Gewalt und Verfolgung hat 2018 über 70 Millionen in die Flucht getrieben – ein Rekordhoch. Entwicklungsländer sind davon weitaus am stärksten betroffen.

Zwangsmigration, Vertreibung und Arbeitsmigration

Für Kapital und Güter besteht eine umfassende globale Freizügigkeit. Die Menschen aus den ärmsten Ländern der Welt hingegen sind in ihrer Freizügigkeit oft stark eingeschränkt – ein eindeutiger Verstoss gegen die Menschenrechte. Im Sinne einer gerechten Globalisierung und zur Wahrung unserer eigenen demokratischen Prinzipien müssen wir für die Rechte von MigrantInnen eintreten. Auf vielerlei Weise sind sie das Bindeglied zwischen reichen und armen Ländern; sie sorgen für einen kulturellen Austausch und tragen durch Handel und Geldüberweisungen in ihre Heimatländer zum wirtschaftlichen Ausgleich bei. Menschen, die in einem anderen Land ein neues Zuhause suchen, fliehen oft vor Krieg und wirtschaftlicher Not, aber häufig auch vor ihren eigenen korrupten und gewalttätigen Regimes.

Prekäre Arbeitsformen

Die dynamische Liberalisierung, Deregulierung und Internationalisierung wirtschaftlicher Beziehungen beherrschen weiterhin die weltweite Wirtschaftspolitik. Hinzu kommt eine unzureichende, oft völlig fehlende internationale Regulierung von transnationalen Unternehmen. Für die internationale Entwicklungszusammenarbeit gilt nach wie vor, dass die prekären Folgen globaler Deregulierung eingedämmt werden müssen. Marginalisierung, Ausgrenzung und Armut haben sich bei Personen, die

in armen Ländern nicht in den Wirtschaftskreislauf eingebunden sind, ebenso verschärft wie in Metropolregionen und strukturschwachen Regionen der industrialisierten Welt. Hohe Arbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit bei jungen Menschen, eine starke Ungleichbehandlung der Geschlechter, zunehmende Informalisierung und Prekarisierung der Arbeit und die Reduktion der Kaufkraft durch Reallohnverluste lassen sich auch in den sogenannten aufstrebenden Wirtschaftsmächten beobachten.

Digitale Transformation und «Uberisierung» der Wirtschaft

Industrialisierung, Mechanisierung und Digitalisierung schaffen neue Arbeitsplätze, die jedoch häufig prekär sind. Zudem löst dieser rasante Wandel Migrationsmuster aus, die den Druck auf die lokalen Arbeitsmärkte oft noch verschärfen. Durch die Mechanisierung der Landwirtschaft beispielsweise wächst der Druck auf die Städte. Dort entstehen aber zu wenige neue Arbeitsplätze. Die Digitalisierung hat zu einer stärkeren Vernetzung und zu einer direkteren Kommunikation geführt, aber nicht zu wirtschaftlicher Konvergenz: Digitalisierung und die Entwicklung des Plattform-Geschäftsmodells (Uberisierung) haben ArbeitgeberInnen weltweit in die Lage versetzt, die Zahlung minimaler Sozialversicherungsansprüche zu umgehen und ArbeitnehmerInnen vom Geltungsbereich des Arbeitsrechts auszuschliessen.

Die Gefahr des Populismus und kleiner werdender Freiräume für die Zivilgesellschaft

Die fehlende Rechtsstaatlichkeit und das damit verbundene Demokratie- und Partizipationsdefizit werden allgemein als Ursache von Fehlentwicklung und anhaltender Armut gesehen. Die internationale Gemeinschaft hat diese Mängel erkannt und unterstützt in vielen Ländern den Aufbau von Wissen und Handlungskompetenzen zur Umsetzung demokratischer Grundsätze und Verfahren. Allzu oft fokussiert sie sich jedoch auf Regierungen und vernachlässigt die Bürgerinnen und Bürger und lokale zivilgesellschaftliche Strukturen. Hinzu kommt, dass die Organisationen der Zivilgesellschaft derzeit überall in der Welt mit wachsenden Problemen

zu kämpfen haben. Viele Regierungen greifen zu Gewalt und Repression, um zivilgesellschaftliches Engagement für Menschenrechte, Gerechtigkeit, Demokratie und Umweltschutz zu unterdrücken. Organisationen werden verboten, Versammlungen nicht genehmigt oder zerschlagen, Menschenrechtsanwältinnen und NGO-Mitarbeiter verhaftet, Visa und Reisegenehmigungen nicht erteilt oder Aktivitäten untersagt. Die systematische Aushöhlung der Grundlagen der Demokratie und die gewaltsame Unterdrückung von Streiks und Protesten bedrohen Frieden und Stabilität. Das erschwert zunehmend die Förderung einer unabhängigen und kritischen Zivilgesellschaft.

Demografischer Wandel und Jugendarbeitslosigkeit

Während Gesellschaften in Industrieländern mit einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung umgehen müssen, ist im globalen Süden das Gegenteil der Fall. Die meisten jungen Menschen in der Welt (fast 85%) leben in Entwicklungsländern. Mehr als 64 Millionen junge Menschen weltweit sind ohne Arbeit, und 145 Millionen junge Arbeitnehmende leben in grosser Armut. Jugendarbeitslosigkeit bleibt eine globale Herausforderung und ein wichtiges politisches Anliegen. Mehr als 20 Prozent der Jugendlichen befindet sich weder im Arbeitsmarkt noch in Ausbildung, drei Viertel von ihnen sind weiblich. In armen Ländern stehen Millionen von jungen Menschen vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt. Doch diese «demografische Dividende» kann nur genutzt werden, wenn angemessene Arbeitsplätze und faire Rahmenbedingungen vorhanden sind. Das ist gegenwärtig nicht der Fall.

Urbanisierung und moderne Sklaverei

Da die Landwirtschaft immer weniger Menschen Arbeit bietet, nimmt die Wanderungsbewegung vom Land in die Städte zu; das betrifft auch eine besonders hohe Zahl von Jugendlichen. Die Welt erlebt somit eine nie gekannte Welle der Urbanisierung. Gleichzeitig wachsen Armut und soziale Ungleichheit in den städtischen Räumen stärker als auf dem Land. Mit der zunehmenden internen und grenzüberschreitenden Migration werden auch die Arbeitsbedingungen immer prekärer. Die Frauen sind oft grossen Gefahren wie Gewalt, Ausbeutung, Zwangsarbeit oder Menschenhandel ausgesetzt. Angesichts dieser Trends ist es unabdingbar, Jugend- und Genderfragen in die Entwicklungsagenda und -politik eines jeden Landes einzubeziehen.

VISION, MISSION UND WERTE

Unsere Vision

Unsere Vision ist eine gerechte und faire Welt, frei von Diskriminierung, Ausbeutung und Gewalt, eine Welt, in der die Grundbedürfnisse der Menschen befriedigt und ihre Rechte geachtet werden und in der für alle faire Arbeit, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und demokratische Mitbestimmung gewährleistet sind.

Unsere Mission

Wir setzen Solidarität mit globalen und lokalen Kampagnen und Projekten der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit in weniger wohlhabenden Regionen Afrikas, Lateinamerikas, Asiens und Osteuropas um. Wir kämpfen für faire Arbeit, demokratische Mitbestimmung und soziale Gerechtigkeit weltweit, und wir reagieren auf humanitäre Krisen nach Natur- und vom Menschen verursachten Katastrophen. Auf weitsichtige und unerschrockene Weise beseitigen wir Missstände und eröffnen benachteiligten Menschen neue Perspektiven und Möglichkeiten.

Unsere Werte

Mit all unseren Handlungen fördern und verwirklichen wir folgende Werte:

Solidarität und Menschenrechte: Wir stehen solidarisch an der Seite der Armen und Schutzbedürftigen. Menschenrechte sind unser Leitprinzip: Sie sind universell und nicht verhandelbar. Darüber hinaus sind wir der Auffassung, dass Ressourcen, Güter, Dienstleistungen und wirtschaftliche Chancen gerecht verteilt werden müssen.

Offenheit: Wir vertreten in wichtigen politischen und gesellschaftlichen Debatten klare Standpunkte.

Die **humanitäre Hilfe** von Solidar Suisse orientiert sich an den Bedürfnissen und Rechten der Begünstigten und erfolgt auf Basis der international anerkannten humanitären Prinzipien (**Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit**).

Verantwortung: Wir übernehmen Verantwortung für unser Tun und sind der Transparenz verpflichtet.

Inklusion und Gleichstellung: Wir respektieren alle Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Herkunft, Religion und sozialen Stellung, ihren körperlichen Fähigkeiten oder ihrer sexuellen Orientierung. Gleichstellung der Geschlechter bedeutet für Solidar Suisse, dass in allen Lebensbereichen **alle Menschen dieselben Rechte, Chancen und Ansprüche** haben. Wir glauben an das Recht jeder Person, politische Massnahmen und Entscheidungen, die sich auf ihr Leben und die Gesellschaft auswirken, mitzugestalten.

Empowerment: Als Organisation unterstützen wir verletzte Gruppen und Menschen in prekären Verhältnissen – sie haben Anspruch auf ihre Rechte und müssen in der Lage sein, diese wahrzunehmen. Deshalb sehen wir Begünstigte nicht als EmpfängerInnen von Almosen oder als Opfer, sondern als eigenverantwortlich auftretende und handelnde Menschen, die für ihre Rechte kämpfen.

Professionalität: Solidar Suisse verpflichtet sich, eine faire Arbeitgeberin zu sein. Als Arbeitgeberin fördern wir eine Kultur der persönlichen Verantwortung, Flexibilität, Vernetzung und Entwicklung. Wir sind fachlich kompetent, innovativ und zuverlässig und gewährleisten dies mit fähigen und motivierten Arbeitnehmenden.

Unser Ansatz – Wie wir unsere Werte in die Praxis umsetzen

Partnerschaften: Wir bauen langfristige, qualitativ hochwertige Partnerschaften auf, um die Bürgerinnen und Bürger und ihre Organisationen zu befähigen, sich für eine demokratische Gesellschaft und Rechtsstaatlichkeit einzusetzen. Wir arbeiten mit Organisationen der Zivilgesellschaft, NGOs, Basisorganisationen, sozialen Bewegungen, Gruppierungen im Bereich Arbeitsrecht und Gewerkschaften. Die Partnerschaften mit unseren Geldgebern, in deren Namen wir Projekte umsetzen, gestalten wir aktiv.

Kooperation auf Augenhöhe: Wir verstehen unsere Arbeit als Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern. Dieses Verständnis von Solidarität ermöglicht es uns unserer Meinung nach – im Unterschied zu nicht gleichberechtigten Beziehungen zwischen GeberInnen und EmpfängerInnen – die Integrität und das Recht unserer Partnerorganisationen, eigene Ansprüche und Bedingungen zu stellen, zu respektieren. Im Gegenzug erwarten wir von unseren PartnerInnen, dass sie unsere Interessen und Werte achten.

Allianzen, Netzwerke und kollektive Plattformen: Wir engagieren uns in nationalen und internationalen Bewegungen, Plattformen und Netzwerken, um unsere Ziele zu befördern und gemeinsam auf globale Herausforderungen zu reagieren. Wir bemühen uns aktiv um Zusammenarbeit und gehen entsprechende Allianzen ein, um den Einflussbereich und die Wirkung unserer Arbeit auszuweiten.

Arbeits- und Menschenrechte: Wir bekämpfen prekäre Arbeitsbedingungen und Ausbeutung (moderne Sklaverei wie z.B. Kinderarbeit und Zwangsarbeit), aber auch mangelnden Rechts-, Sozial- und Arbeitsschutz. «Soziale Menschenrechte» umfassen primär das Recht auf Arbeit, auf gerechte und würdige Arbeitsbedingungen, auf existenzsichernde Löhne, auf soziale Sicherheit und Gesundheit sowie das Recht auf Versammlungsfreiheit und Bildung von Gewerkschaften.

Rechtsstaatlichkeit, demokratische Rechte und Beteiligung: Beteiligung und die Möglichkeit zur Selbstorganisation sind wichtige Instrumente für die Bevölkerung, ihre Rechte zu sichern. Sie

stärken den Einfluss der Menschen auf ihr eigenes Leben und ihre soziale Entwicklung. Wir setzen uns für einen universellen Zugang zu demokratischer Mitbestimmung ein und dafür, dass alle Menschen, für die und mit denen wir arbeiten, in der Lage sind, die politischen Entscheidungen, die über ihr Leben bestimmen, mitzugestalten.

Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung: Wir tragen eine soziale, wirtschaftliche, ökologische und internationale Verantwortung und fühlen uns der gewissenhaften und ökonomischen Nutzung von Ressourcen verpflichtet.

Globale Solidarität: Die Menschheit steht im 21. Jahrhundert vor nie dagewesenen Herausforderungen wie Klimawandel, Urbanisierung und Migration, Ungleichheit, Wasser- und Nahrungsmittelkrisen, digitale Transformation, Zugang zu erneuerbaren Energien, fragile Staaten und bewaffnete Konflikte. Solidar Suisse ist der Meinung, dass wir grenz- und kulturübergreifend zusammenarbeiten müssen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Als Schweizer Organisation müssen wir solidarisch an der Seite derer stehen, die nicht unseren Reichtum, unseren Wohlstand und unsere Sicherheit genießen. Wir stehen solidarisch an der Seite unserer Partnerorganisationen, der Arbeitnehmenden, Frauen, Jugendlichen und anderen Menschen in unseren Schwerpunktländern, die uns am Herzen liegen. Und nicht zuletzt verpflichten uns Solidarität und Verantwortungsbewusstsein gegenüber künftigen Generationen zu raschem und verantwortungsbewusstem Handeln.

Fokus auf Ergebnisse und Wirkung: Unsere gesamte Tätigkeit muss zu positiven Veränderungen führen für die Menschen und Gemeinschaften, mit denen wir arbeiten. Zudem müssen wir einen sinnvollen Beitrag zu Entwicklungsprozessen leisten. Daher konzentrieren wir uns auf die Maximierung der Wirkung, indem wir unsere ziel- und ergebnisbezogene Ausrichtung ständig erweitern. In diesem Sinne messen wir der Nutzung von Synergien und dem kollektiven Lernen ebenso grosse Bedeutung bei wie der Ergebnisorientierung, der Rechenschaftspflicht und dem Nachweis von Wirkung. Wir werden unser Wirkungsprofil weiter erhöhen und Veränderungen mit Partnern, Gemeinschaften, Familien und Einzelpersonen qualitativ beurteilen.

Globaler und nationaler Bezugsrahmen

Unsere Arbeit beruht auf verschiedenen Normen, rechtlichen Rahmenbedingungen und multilateralen Abkommen, vor allem folgenden:

- UNO-Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs)
- Menschenrechtsübereinkommen: Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Von der Internationalen Arbeitsorganisation ILO aufgestellte und von den Internationalen Arbeitskonferenzen (ILC) verabschiedete Normen und Standards
- Rechtliche Rahmenwerke: nationale Arbeitsgesetze
- Botschaft der Schweizer Regierung zur internationalen Zusammenarbeit (2017 – 2020 / 2021 – 2024)
- Wirtschaft und Menschenrechte: UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte; OECD-Richtlinien; ILO-Kernarbeitsnormen
- Humanitäre Standards: Core Humanitarian Standards Alliance; SPHERE-Standards und Verhaltenskodizes für die Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung und NGOs in der Katastrophenhilfe



Grafik: UNO-Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDG)

STRATEGISCHE ZIELE 2020 – 2024

Thematische und geografische Ausrichtung

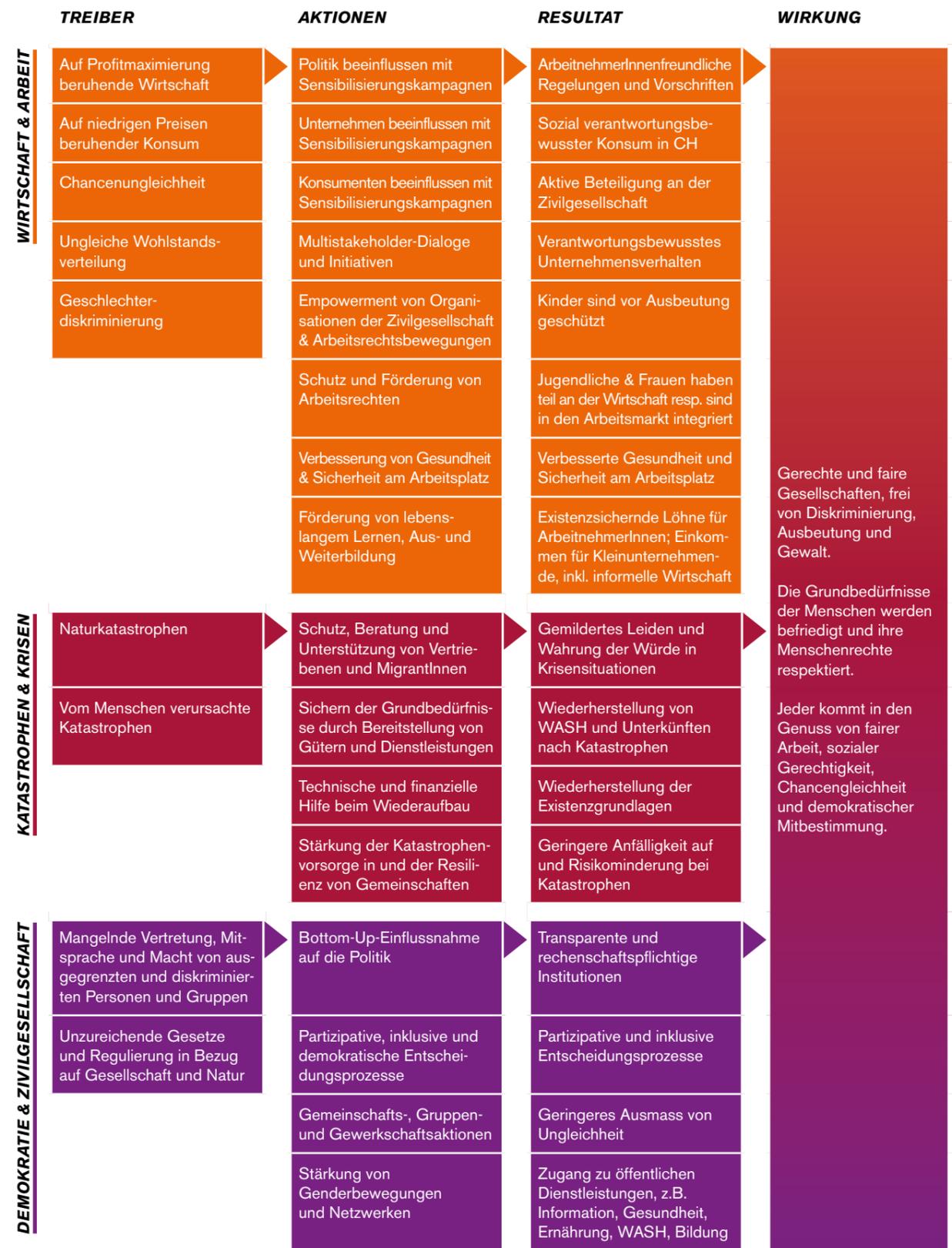
Fokus auf globaler Wirkung

Solidar Suisse arbeitet in drei operativen Pfeilern: Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Hilfe und Sensibilisierung. Es bestehen allerdings beträchtliche Überschneidungen, und in den letzten Jahren hat sich die Tendenz verstärkt, pfeilerübergreifend zu arbeiten, die Pfeiler zu verbinden und Projektteams mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen aufzustellen. Die Komplexität der internationalen Zusammenarbeit, speziell auf den Gebieten der sozialen Entwicklung, in denen wir tätig sind, bedingt ganzheitliche, dynamische, adaptive und agile Konzepte. Die nachstehende Grafik spiegelt zwar diese Verflechtung und Komplexität nicht

umfassend wieder, doch sie bildet die Bereiche, die Wirkungsziele und positiven Veränderungen ab, die wir mit unseren Projekten und Programmen anstreben.

Die Programme von Solidar sind so konzipiert, dass diese Bereiche zu einer vereinfachten globalen Theorie des Wandels verbunden werden können (siehe Grafik auf der rechten Seite).

Globale Theorie des Wandels von Solidar Suisse



Globales Wirkungsmodell

BEREICHE	Wirtschaft und Arbeit	Katastrophen und Krisen	Demokratie und Zivilgesellschaft
WIRKUNGSZIEL	Faire Wirtschaft und faire Arbeit	Nachhaltige Existenzgrundlage und widerstandsfähige Gemeinschaften	Gleichberechtigte, gerechte und inklusive Gesellschaften
ERGEBNISSE	Nachhaltige/r Produktion und Konsum	Befriedigung dringender Bedürfnisse	Gerechter Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Ressourcen
	ArbeitnehmerInnenrechte und sozialer Schutz	Erholung und Wiederaufbau: Wasser, sanitäre Versorgung und Hygiene (WASH), Unterkünfte	Inklusive und partizipative Entscheidungsprozesse
	Besserer Zugang zum Arbeitsmarkt	–	Transparente und rechenschaftspflichtige Institutionen
	Verringerung extremer Formen von Ausbeutung	Gemeinschaftsbasierte Verringerung von Katastrophengefahren, einschliesslich besserer Widerstandsfähigkeit bei Klimagefahren	
	Kleinunternehmen, einkommensschaffende Massnahmen, nachhaltige Lebensgrundlagen		
	KONZEPTE / INSTRUMENTE		
Kampagnen / Interessenvertretung	Entwicklungszusammenarbeit	Humanitäre Hilfe	

Mit unserem Handeln reagieren wir auf verschiedene negative globale Triebkräfte, die die Verwirklichung unserer Vision behindern. Unser Handeln führt zu positiven Ergebnissen und Wirkungen in unseren Schwerpunktregionen. Wenn wir unser Potential organisationsweit zur vollen Entfaltung bringen wollen, brauchen wir einen kohärenteren Ansatz. Mehr Zusammenarbeit ist vonnöten. Strukturen und Planung sind so anzupassen, dass ein gemeinsames Arbeiten – innerhalb von und zwischen Teams, Abteilungen und Programmen – ermöglicht wird.

Agile thematische Anpassung und Innovation

Die Trends und Themen, die unsere Gesellschaft bewegen und prägen, wandeln und verändern sich ständig. Diese Merkmale einer «VUCA-Welt» (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) bedingen eine rasche, kontinuierliche und

flexible Anpassung. Neue Themen müssen unter Bewahrung der Kernthemen unserer Organisation aufgegriffen werden. Für diese Umstellung bedarf es flexibler Programme, die dank einer gewissen Grösse anpassungsfähiger und innovativer werden können. Um die dafür nötigen finanziellen Mittel verfügbar zu machen, müssen Bereiche für Investitionen und Desinvestitionen (thematisch oder geografisch) definiert werden.

In der aktuellen Strategieperiode werden wir unseren Innovationsansatz überdenken. Unsere Innovationen müssen auf lokal entwickelten Lösungen aufbauen und Lösungen für entlegene Gebiete bereitstellen. Wir werden den Anteil von Projekten erhöhen, die Innovationskriterien wie neue Ansätze, neue Stakeholder, neue Anwendungstechnologien (Hard- oder Software) oder neue Partnerschaften erfüllen. Alle Innovationen müssen jedoch zu einer sinnvollen, dauerhaften und nachhaltigen Wirkung in der Gesellschaft führen.



Grafik: Operative Präsenz

Strategisches Ziel 1.1

Bis 2024 ist ein umfassender grenz- und teamübergreifender Programmansatz vorhanden. In grösstmöglichem Ausmass wenden wir einen «Nexus Approach» an, bei dem humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit gemeinsam konzipiert werden. Ferner plant und budgetiert jedes Programm von Anfang an das Vorgehen für Kampagnen und Sensibilisierung.

Strategisches Ziel 1.2

Bis 2024 sind mindestens zwei weitere Regionalprogramme etabliert, die mehr als ein Land umfassen.

Strategisches Ziel 2

Bis 2024 hat Solidar Suisse die organisatorischen Fähigkeiten und das Wissen unter Beweis gestellt, die Programme rasch und laufend anzupassen an veränderte Realitäten und Erwartungen. Zu diesem Zweck investiert Solidar Suisse in neue Projekte. Diese Projekte erfüllen mindestens eines von drei Kriterien:

1. Projekte, die neue oder zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen bewältigen wie die rasche wirtschaftliche bzw. digitale Transformation oder die digitale Kluft, bei der Arbeitnehmende zurückbleiben
2. Projekte in Subsahara-Afrika und Asien, die sich in den Nexus zwischen Katastrophenhilfe und langfristiger Entwicklungszusammenarbeit einfügen
3. innovative Projekte

Geografischer Fokus

Solidar Suisse ist auf vier Kontinenten tätig. Gegenwärtig sind wir in zehn Schwerpunktländern mit einem eigenen Büro und eigenem Personal vertreten, während in weiteren Ländern Projektaktivitäten über lokale PartnerInnen abgewickelt werden. Aus der Analyse der letzten Strategieperiode geht hervor, dass wir zu viele Büros mit beschränkten Kapazitäten betreiben, um den steigenden Qualitäts-, Compliance- und Geberanforderungen gerecht zu werden. Es ist deshalb dringend geboten, dass wir unsere weltweite institutionelle und programmatische Architektur neu gestalten. Im Einklang mit dem strategischen Ziel 2 wird diese Strategie eine Konzentration auf weniger Schwerpunktländer beinhalten. In den verbleibenden Ländern werden wir lokale Partnerschaften stärken. Das Ziel besteht darin, weniger Programme mit grösseren Finanzvolumen auszustatten. Wir werden prüfen, ob unsere erfolgreiche regionale und grenzübergreifende

Arbeit in Bereichen wie Schutz der Arbeitsrechte und dem Eintreten für ArbeitnehmerInnen in Asien auf andere Regionen der Welt ausgeweitet werden kann.

Solidar Suisse ist in Lateinamerika, dem westlichen und südlichen Afrika, Südosteuropa und Asien aktiv. Schwerpunktländer mit eigenen Büros sind Bolivien, El Salvador, Burkina Faso, Moçambique, Kosovo, Hongkong (für Asien regional) und Bangladesch. In anderen Ländern finanzieren wir Projekte über Partnerorganisationen: Malaysia, Indonesien, Kambodscha, Pakistan, China, Nicaragua, Benin, Südafrika und Bosnien-Herzegowina.

Internationale Programme

Humanitäre Hilfe

Solidar Suisse unterstützt Einzelpersonen und Gemeinschaften in akuter Not mit humanitärer Hilfe. Sie wird zeitnah gewährt und reagiert auf prioritäre Bedürfnisse. Die Nothilfe zielt auf längerfristige Erholung und unterstützt die eigenverantwortlichen Bemühungen unserer Zielgruppen. Wir nutzen Synergien, legen Rechenschaft über unser Tun ab, fördern lokales Wissen und Knowhow und sind den humanitären Prinzipien und anerkannten Standards verpflichtet. Grundsätzlich lassen sich drei allgemeine Phasen unterscheiden:

Nothilfephase: Solidar Suisse interveniert während oder unmittelbar nach menschengemachten oder Naturkatastrophen, um Leben zu retten, akutes Leid zu lindern und die Würde der Menschen zu wahren.

Rehabilitations-/Wiederaufbauphase: Solidar ist bestrebt, die Lebensbedingungen der betroffenen Bevölkerung nach menschengemachten oder Naturkatastrophen wiederherzustellen und zu verbessern.

Preparedness und Prävention: Solidar Suisse unterstützt verletzte Gruppen und Gemein-

ten dabei, sich besser auf zukünftige Katastrophen vorzubereiten und deren Folgen zu mildern.

Künftig werden wir ein stärkeres Augenmerk darauf legen, dass humanitäre Hilfe und Preparedness stärker in die Programme jener Regionen eingebunden werden, die regelmässig, anhaltend oder in besonders grossem Ausmass von Krisen betroffen sind. Interventionen können dabei akuten humanitären Bedürfnissen, der Stärkung der Resilienz oder der Risikominderung künftiger Katastrophen gelten.

Entwicklungszusammenarbeit

Solidar Suisse bleibt dem Claim «Kämpfen für globale Fairness» verpflichtet, indem wir den Schwerpunkt auf die nachstehenden drei Bereiche legen, die jeweils voneinander abgrenzbare, aber ineinandergreifende Wirkungsziele beinhalten.

Der Bereich **Wirtschaft und Arbeit** umfasst die Gebiete Nachhaltigkeit bei Konsum und Produktion; Arbeitnehmerrechte und soziale Absicherung; besserer Zugang zum Arbeitsmarkt und Verringerung extremer Ausbeutung bei der Arbeit (UNO-Agenda 2030, Ziele für nachhaltige Entwicklung Nr. 1, 4, 5, 8, 10, 12, 17).



Grafik: Der Bereich Wirtschaft und Arbeit



Grafik: Der Bereich Demokratie und Zivilgesellschaft



Grafik: Der Bereich Katastrophen und Krisen

Der Bereich **Demokratie und Zivilgesellschaft** umfasst den gerechten Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Ressourcen; inklusive und partizipative Entscheidungsprozesse sowie transparente und rechenschaftspflichtige Institutionen (UNO-Agenda 2030, Ziele für nachhaltige Entwicklung Nr. 1, 5, 6, 7, 9, 10, 16, 17).

Der Bereich **Katastrophen und Krisen** umfasst Arbeit mit Gruppen und Gemeinschaften, um deren Widerstandskraft zu stärken und die Risiken, die mit Katastrophen einhergehen, zu reduzieren. Zudem umfasst sie eine inklusive Wirtschaftsentwicklung, die dynamische Kleinunternehmen, einkommensschaffende Massnahmen und nachhaltige Lebensgrundlagen fördert (UNO-Agenda 2030, Ziele für nachhaltige Entwicklung Nr. 1, 2, 6, 8, 11, 13, 17).

Obwohl das Gesamtprogramm von Solidar im vergangenen strategischen Zeitraum konsolidiert und das Profil verbessert wurde, blieben die Verknüpfungen zwischen Programmen und Projekten schwach. Nur wenige Programme boten wirklich integrative Ansätze. Der Abstand zwischen den jeweiligen Teams ist auf verschiedenen Ebenen und auch zwischen unseren Ansätzen immer noch zu gross. Innovative und teamübergreifende Pilotprojekte zur Kopplung von Entwicklungsarbeit, Katastrophenvorsorge und Kampagnen wurden getestet und müssen im kommenden Strategiezeitraum breiter umgesetzt werden. Darüber hinaus müssen unsere Programme mit innovativen Konzepten aufwarten, da sich die Arbeitswelt weiter radikal verändern wird (Globalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologie, Automatisierung usw.).

Nexus: Brückenschlag zwischen humanitärer Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit

Seit der Gründung ist Solidar Suisse eine Organisation mit Doppelmandat, sie befasst sich mit Fragen langfristiger Entwicklung und leistet gleichzeitig Hilfe in Krisenzeiten und bei der Wiederherstellung von würdigen Lebensbedingungen. Unsere Kriseninterventionen waren stets dadurch gekennzeichnet, dass wir den Schwerpunkt auf die Verknüpfung von Hilfs- und Entwicklungsmassnahmen legten und damit gewährleisteten, dass jede Phase zum Erfolg der darauffolgenden Phase beiträgt. Bei der

Strategisches Ziel 3

Solidar Suisse unterstützt verletzte Personen und Gemeinschaften während und nach humanitären Krisen in Schwerpunktländern und ihren Nachbarregionen. Nach Katastrophen grossen Ausmasses interveniert Solidar Suisse auch in Ländern, in denen wir noch nicht mit Programmarbeit tätig sind. Professionelle und qualitativ hochwertige humanitäre Hilfe wird unter der Voraussetzung geleistet, dass Solidar Suisse auf wesentliche Bedürfnisse reagieren, einen Mehrwert bieten und die erforderlichen finanziellen Mittel für Hilfe in einer sinnvoller Grössenordnung aufbringen kann.

Strategisches Ziel 4

Im Bereich Entwicklungszusammenarbeit betreibt Solidar Suisse Programme von höchster Qualität, insbesondere in den Bereichen faire Arbeit, Demokratie und Zivilgesellschaft. Diese Programme tragen zur Bekämpfung von sozialer Ungleichheit und Armut bei.

Nothilfe hält sich Solidar, soweit möglich, an die im «Early Recovery Approach» festgelegten Grundsätze. Unser Ansatz zielt ab auf **«besser/sicherer wiederaufbauen»** und auf den **Aufbau lokalen Knowhows**. Nicht zuletzt planen wir Massnahmen, die einer **langfristigen Entwicklung** dienen und dazu beitragen, dass Menschen und Institutionen in Krisenzeiten widerstandsfähiger werden. Der Nexus-Ansatz schliesst für Solidar Suisse auch die Überzeugung ein, dass das beste Rezept für widerstandsfähige Gesellschaften und die Vermeidung von Krisen in manchen Situationen eine besondere Konzentration auf traditionelle Aspekte langfristiger Entwicklung beinhaltet, so etwa Massnahmen in den Bereichen Partizipation und Demokratie sowie Zugang zu Möglichkeiten, die einen würdigen Lebensunterhalt sicherstellen.

Wir sind uns auch bewusst, dass wir die Umsetzung des Nexus-Ansatzes auf institutioneller Ebene weiter vorantreiben können und müssen. Angesichts der Organisationsgrösse besteht durchaus Raum, die Programme integrativer zu gestalten und die Hürden für eine optimale Zusammenarbeit zwischen langfristiger Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Nothilfe zu beseitigen.

Kampagnen und Sensibilisierung

Lokale Projekte allein reichen nicht aus, um unsere Vision von einer gerechten Welt ohne Ausbeutung von Mensch und Natur zu verwirklichen. Es bedarf



Strategisches Ziel 5

Mit Sensibilisierungsarbeit stärkt Solidar Suisse das öffentliche Bewusstsein in der Schweiz und sensibilisiert Politik und Unternehmen für eine Wirtschaft, die faire Arbeitsbedingungen und die Achtung der Menschenrechte weltweit einschliesst.

realer Veränderungen in Bezug darauf, wie und was die Wirtschaft produziert, wie wir konsumieren und wie unsere Regierungen und die internationale Gemeinschaft Wirtschaft und Gesellschaft steuern. Daher bleiben Bewusstseinsbildung und Kampagnen von entscheidender Bedeutung für die Arbeit von Solidar Suisse. Alle Kampagnen beruhen auf Erfahrungen in unseren Projektländern, die oft nicht von der Globalisierung profitieren oder gar schwerwiegende soziale, wirtschaftliche oder ökologische Schäden erleiden.

Sensibilisierungskampagnen in der Schweiz und im Ausland

Solidar Suisse hat die Kampagnen für faire Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren weltweit verstärkt. Diese Kampagnen unterstützen in unseren Ländern die UNO-Agenda für Faire Arbeit und sensibilisieren in der Schweiz Bevölkerung, Unternehmen und Politik für den Zusammenhang zwischen nachhaltigem Konsum, Handel und besseren Arbeitsbedingungen in den produzierenden Ländern. Ziel der Kampagnen ist es, ein gesellschaftliches Bewusstsein in der Schweiz zu schaffen, die Bedingungen vor Ort zu verbessern und die Durchsetzung internationaler und nationaler Arbeitnehmerrechte zu fördern.

Zwar ist es in der vergangenen Strategieperiode gelungen, die Schweizer Öffentlichkeit zu erreichen und im Ausland Veränderungen anzustossen, doch die Verknüpfung zwischen Kampagnen in der Schweiz und der Situation verletzlicher Gruppen in unseren Schwerpunktländern blieb oft zu schwach. Auch gewinnen NGOs im globalen Süden zunehmend an Kompetenz, führen eigene Kampagnen durch und vernetzen sich international. Neue Kanäle erleichtern die Kommunikation über grosse Entfernungen und ermöglichen die direkte Kommunikation mit den Empfängern. Um die Wirkung unserer Kampagnenarbeit zu steigern, den Bedürfnissen der Menschen in den Schwerpunktländern noch besser gerecht zu werden und den Partnerorganisationen auf Augenhöhe zu begegnen, werden wir Kampagnen in noch engerer Zusammenarbeit mit unseren Regionalbüros planen und umsetzen und/oder Kampagnen unserer Partnerorganisationen unterstützen.

Marketing und Kommunikation

Positionierung

Dank einer klaren und überzeugenden Positionierung erkennen institutionelle und private Geldgeber, Medien und UnterstützerInnen, wofür Solidar Suisse steht, welches unsere Ziele sind und welche Wirkung unsere globale Arbeit hat. Die neue Positionierung wurde 2017 beschlossen und wird seither erfolgreich umgesetzt. Um jedoch angemessen auf eine verschärfte Wettbewerbssituation reagieren zu können, bedarf es weiterer Massnahmen, die gewährleisten, dass die Organisation in ihrer Gesamtheit dem Markenversprechen gerecht wird.

Fundraising

Dem «Schweizer Spendenbarometer» zufolge spendeten 2018 vier Fünftel der Schweizer Haushalte. Der lokale Spendenmarkt ist zweifellos attraktiv, und der Wettbewerb hat sich weiter intensiviert: In den letzten Jahren ist eine erhebliche Zahl neuer und internationaler Organisationen auf den Markt gelangt und hat einen klassischen Verdrängungswettbewerb in Gang gesetzt. Ausserdem zieht sich der öffentliche Sektor immer mehr aus der Finanzierung von Kultur-, Sozial- und Bildungseinrichtungen zurück. Daher sind nun auch Museen, Theater,

Heime, Universitäten und Schulen bemüht, ihr Geschäft mittels Fundraising am Laufen zu halten.

Der Wettbewerb zwischen NGOs um finanzielle Unterstützung und Agendasetting wird sich weiter verschärfen. Gleichzeitig wandelt sich das Bild von NGOs, da ihre Rolle und Wirkung kritischer beurteilt werden. Neue Ansätze werden erwartet, vor allem seitens der jüngeren Generationen. Die Art und Weise, wie sie kommunizieren, Informationen empfangen, spenden, einkaufen oder bezahlen, hat sich radikal gewandelt.

SpenderInnen wollen wissen, wofür ihr Geld verwendet wird und was mit ihrer Spende bewirkt wurde. Entsprechende Information schafft Vertrauen und kann zeigen, dass man selbst mit kleinen Spenden etwas bewegen kann.

Alle vorgängig aufgeführten Entwicklungen machen deutlich, dass wir unsere Anstrengungen, Spenden von privaten und institutionellen Geldgebern aufzubringen, klar verstärken müssen, z. B. durch vermehrte Berichterstattung über erzielte Ergebnisse und Wirkungen.



Strategisches Ziel 6

Bis 2024 erfüllt Solidar Suisse für alle Bereiche der Organisation erfolgreich das Markenversprechen. Dies hat einen starken und lenkenden Einfluss auf alle Aussenbeziehungen, sei es via Öffentlichkeitsarbeit, Projektportfolio oder Fundraising.



Strategisches Ziel 7

Bis 2024 gelingt es Solidar, aktuelle und relevante Themen in die Arbeit aufzunehmen, herauszustellen und zu integrieren, um so die junge Generation zu mobilisieren, unsere UnterstützerInnen einzubinden und derzeitige Spendergruppen wie auch institutionelle PartnerInnen weiter an uns zu binden. Solidar übernimmt die thematische Führung und entwickelt Produkte, die den Erwartungen unserer Spender entsprechen.

Medien und Kommunikation

Die Digitalisierung schreitet rasant voran. Die Kommunikation in der Schweiz und in vielen unserer Schwerpunktländer ist zunehmend fragmentiert und individualisiert, die Anzahl der Kanäle nimmt zu. Gleichzeitig schreitet die Kommerzialisierung bestimmter Kanäle voran.

Während wir in unserer Kommunikation bereits auf Missstände in Ländern aufmerksam machen, über unsere Projekte berichten und mögliche Lösungen aufzeigen, werden wir den Anforderungen der künftigen, sich rasch verändernden Welt der Kommunikation nur begrenzt gerecht. Um besser über unsere Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen transparent, aktuell und zielgerichtet zu berichten, muss Solidar Suisse das Knowhow, die Vernetzung und den Informationsfluss innerhalb der Organisation erweitern. Ein stärkerer Einbezug unserer UnterstützerInnen in der Schweiz und möglicherweise auch in Schwerpunktländern ist zu prüfen; geeignete Kommunikationsmethoden sind ausgehend von unserer Positionierung zu stärken und weiterzuentwickeln.



Strategisches Ziel 8

Bis 2024 richtet Solidar Suisse die Kommunikation verstärkt auf Ergebnisse und Wirkungen aus und fördert mit der Berichterstattung Verständnis und Engagement.



Strategisches Ziel 9

Bis 2024 ist Solidar Suisse eine zugängliche und transparente NGO.

Organisationsmanagement

Die vor uns liegende Strategieperiode ist in grossem Mass durch immer schwierigere Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen sowie durch eine fortschreitende digitale Transformation der Arbeitswelt gekennzeichnet.

Wettbewerbsbedingungen und Marktanforderungen im Nonprofit-Sektor werden mit zunehmender Dynamik anspruchsvoller und instabiler. In einem durch Wettbewerb geprägten Umfeld werden Kosteneffizienz, Rechenschaftspflicht und die Fähigkeit, sich anzupassen und mit der Aussenwelt Schritt zu halten, zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Daher gilt es, die Organisationsstrukturen, -prozesse und -kompetenzen von Solidar kontinuierlich anzupassen und zu verbessern, um den Anforderungen und Erwartungen unserer Kundinnen und Geldgeber gerecht zu werden.

Darüber hinaus werden unser Leben und unsere Arbeit Tag für Tag stärker digitalisiert. Finanztransaktionen (Spenden, Geldüberweisungen usw.), Kommunikation und Projektmanagement gehen von offline zu online über. Technologische Neuerungen führen zu Umwälzungen in der Arbeitswelt. Damit Solidar Suisse in dieser digitalen Zukunft erfolgreich sein kann, sind weitere Investitionen sowohl in den Ländern, in denen wir tätig sind, als auch in den Schweizer Büros erforderlich. Eine nachhaltige Nutzung aller Ressourcen gewinnt an Bedeutung; daher werden wir bestrebt sein, unsere Umweltbilanz regelmässig zu überprüfen und die Belastung gering zu halten.

Personalmanagement

Solidar Suisse will sicherstellen, dass das Personal kompetent und gut geführt ist und die nötige Unterstützung erfährt, um die Mission der Organisation umzusetzen. Als Qualitätskriterium dafür gilt, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit wirkungsvoll ausführen können und gerecht und gleichberechtigt behandelt werden. Die Wirkung von Solidar Suisse und das Vermögen, die Mission erfolgreich umzusetzen, sind eng mit der Fähigkeit verbunden, kompetente und engagierte MitarbeiterInnen zu gewinnen, weiterzubilden und einzubinden. Von grosser

Bedeutung ist dabei, dass die Geschlechter auf allen Ebenen der Organisation gleichermassen vertreten sind.

Die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Mission der Organisation erfolgreich verwirklichen zu können. Solidar Suisse ist bestrebt, dafür Sorge zu tragen, dass alle MitarbeiterInnen ausreichende Möglichkeiten haben, um:

- Zu verstehen, was die Organisation erreichen will, und sich dafür einzusetzen.
- Ihr eigenes Lernen und ihre berufliche Fortentwicklung selbst in die Hand zu nehmen.
- Mit MitarbeiterInnen, PartnerInnen und EmpfängerInnen so zu arbeiten, dass Lernen und Partizipation gefördert werden.
- Ihre Arbeit so zu planen, umzusetzen und zu überprüfen, dass die Wirkung gesteigert und eine hohe Arbeitsqualität erreicht werden.
- Aus Erfahrungen zu lernen und die Lehren daraus mit anderen Personen innerhalb und ausserhalb der Organisation zu teilen.
- Die eigene Leistung und die anderer Personen zu steigern.

Sicherheit und Wohlergehen liegen in der Verantwortung und im Interesse von allen. Solidar Suisse ist sich seiner gesetzlichen und moralischen Pflicht bewusst, für ein gesundes Arbeitsumfeld zu sorgen, eine gesunde Arbeitspraxis zu fördern und Sicherheitsrisiken zu vermindern.



Strategisches Ziel 10

Solidar Suisse verbessert die Fähigkeit, motivierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und zu halten. Gleichzeitig sorgt die Organisation prioritär dafür, dass alle MitarbeiterInnen die richtigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Arbeit innerhalb der Organisation aufweisen.

Finanzmanagement

Solidar Suisse achtet auf ein nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Finanzmanagement. Dazu gehört eine sorgfältige Budgetierung, die Gewährleistung einer ausgeglichenen Rechnung, die Einhaltung von qualitativ hochwertigen Buchführungs- und Berichtsstandards sowie die Sicherstellung ausreichender Liquidität in allen Programmen. Compliance, Auditprozesse, Controlling und Harmonisierung von allgemeinen Finanzprozessen werden in diesem Strategiezeitraum vorangetrieben.

Solidar Suisse folgt den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung von Swiss GAAP FER 21 und trägt das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen. Wir sind den Standards für Non-Profit-Organisationen verpflichtet, die die Aspekte Ethik und Integrität, Corporate Governance, Effizienz in der Mittelverwendung, Buchführung nach dem Prinzip der True and Fair View, Transparenz und Rechenschaftspflicht umfassen.



Strategisches Ziel 11.1

Die langfristige wirtschaftliche Handlungsfähigkeit von Solidar Suisse ist gesichert.



Strategisches Ziel 11.2

Sicherstellung eines ausgewogenen Wachstums und einer ausreichenden Reservebildung.



Strategisches Ziel 11.3

Sicherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Programmkosten und Geschäftsstelle.

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Solidar Suisse betreibt mehrere Büros, um langfristige Kampagnen sowie Entwicklungs- und humanitäre Programme von hoher Qualität zu gewährleisten. Unser Hauptquartier befindet sich in Zürich, unser Zweitbüro in Lausanne. In den meisten Ländern, in denen wir tätig sind, führen wir Koordinationsbüros. Wir sind bemüht, diese Büros mit einer angemessenen Infrastruktur und Ausstattung auf schlanke, effiziente Weise zu betreiben.



Strategisches Ziel 12.1

Bis 2024 hat sich Solidar Suisse den Erfordernissen einer digitalen Welt angepasst.



Strategisches Ziel 12.2

Weltweit verfügen Solidar Suisse-MitarbeiterInnen über die notwendigen IKT-Kompetenzen.



Strategisches Ziel 12.3

Bis 2024 besitzt Solidar Suisse eine angemessene IT-Infrastruktur (Hard- und Software), geeignete Datenmanagement- und -speicherlösungen sowie effiziente Prozesse.



Strategisches Ziel 12.4

Bis 2024 baut Solidar Suisse ein bereichsübergreifendes Team zur digitalen Transformation auf. Es gewährleistet, dass die Organisation auf institutioneller und Programmebene arbeitsfähig ist.

Qualitäts- und Wissensmanagement

Die Anforderungen an NGOs im Bereich Entwicklungszusammenarbeit steigen weiter. Kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen werden in diesem sich rasch wandelnden Umfeld zur Norm. Die Qualitätsanforderungen, nicht nur hinsichtlich eines ergebnisorientierten Programm- und Projektmanagements, sondern auch für ein effizientes Prozessmanagement, verlangen ein hohes Mass an Professionalität. Solidar Suisse wird sich daher noch stärker bemühen, relevante qualitative und quantitative Aussagen zur Wirkung unserer Arbeit bereitzustellen. Ferner werden wir in die Gestaltung schlanker, aber reaktionsschneller Prozesse investieren.

Die Kapitalisierung von Erfahrungen und der Wissensaustausch bereichern die konzeptionelle und programmatische Arbeit in den Programmen und erhöhen ihre Wirkung. Solidar Suisse wird daher am strategischen Ziel der letzten Periode festhalten und an einem umfassenden und strukturierten System für das Wissensmanagement arbeiten, mit dem internes und externes Wissen und entsprechende Kompetenzen vernetzt, verankert und weiterentwickelt werden und zur institutionellen Stärkung beitragen.



Strategisches Ziel 13.1

Bis 2024 ist Solidar Suisse eine erfolgreich lernende Organisation, die ihr Wissen systematisch bewirtschaftet und sich leicht an kommende Veränderungen anpasst. Zu diesem Zweck nutzt Solidar Suisse adaptive Management-Tools und stützt sich auf schlanke, aber reaktionsschnelle Verfahren..



Strategisches Ziel 13.2

Bis 2024 ist bei Solidar eine Kultur verankert, die Fehler zulässt und das Lernen aus Fehlern befördert.



Cover

Für die Kampagne «DER MENSCH IST KEINE MASCHINE» hat sich die bekannte Schweizer Schlangenfrau Nina Burri in Maschinen und Werkzeuge verwandelt. So wollen wir auf die ausbeuterischen Zustände in Fabriken, Baustellen und in Millionen von Haushalten weltweit aufmerksam machen. Nur wenn die Menschen ihre Rechte kennen, können sie dafür kämpfen. Solidar Suisse setzt sich mit Kampagnen und Projekten ein für faire Arbeit, demokratische Mitbestimmung und soziale Gerechtigkeit weltweit.

Impressum

Herausgegeben von
Solidar Suisse
Quellenstrasse 31
Postfach 2228
CH-8031 Zürich

IBAN CH67 0900 0000 8000 0188 1

Telefon: +41 44 444 19 19
kontakt@solidar.ch

www.solidar.ch

Übersetzung Intertext

Gestaltung und Illustrationen
artischock.net

KÄMPFEN FÜR GLOBALE FAIRNESS

Wir kämpfen für faire Arbeit, demokratische Mitbestimmung und soziale Gerechtigkeit weltweit. In über 60 Projekten auf vier Kontinenten setzen wir Solidarität in die Tat um. Im Auftrag unserer Spenderinnen und Spender beseitigen wir auf weitsichtige und unerschrockene Weise Missstände und eröffnen benachteiligten Menschen neue Perspektiven und Möglichkeiten. **Kämpfe mit uns!**