

# Strategie

## 2025–2028

**so!idar**  
**suisse**

- 03 Einführung: Wer wir sind**
- 04 Rückblick auf die Strategie 2020–2024**
- 06 Strategie 2025–2028: Entwicklungsprozess**
- 07 Analytische Grundlage unseres Engagements**
- 12 Vision, Mission und Werte**
  - Unsere Vision
  - Unsere Mission
  - Unsere Werte
  - Unser Ansatz: Wie wir unsere Werte in die Praxis umsetzen
- 16 Unsere strategischen Handlungsfelder: Theorie des Wandels**
- 17 Qualitäts- und Wissensmanagement**
  - Personalmanagement
  - Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)
  - Finanzmanagement
- 20 Internationale Programme**
  - Geografischer Fokus
  - Thematischer Fokus
  - Entwicklungszusammenarbeit
  - Humanitäre Zusammenarbeit
- 24 Sensibilisierungskampagnen**
  - Sensibilisierungskampagnen in der Schweiz und international
- 25 Marketing und Kommunikation**
  - Positionierung
  - Fundraising
  - Medien und Kommunikation

# Wer wir sind

## Einführung

Solidar Suisse ist eine Schweizer Nonprofit-Organisation (NPO), die sich weltweit für faire Arbeitsbedingungen und demokratische Mitbestimmung einsetzt und humanitäre Zusammenarbeit leistet. Solidar Suisse wurde 1936 vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund und der Sozialdemokratischen Partei SP als Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH gegründet. Als NPO sind wir seit mehr als 80 Jahren in der internationalen Zusammenarbeit tätig. Wir bauen auf langjährige Erfahrung und institutionelle Fachkompetenz sowohl in der Entwicklungszusammenarbeit als auch in der humanitären Zusammenarbeit sowie der Sensibilisierung der schweizerischen Öffentlichkeit. Auch heute fühlen wir uns unseren historischen Wurzeln und dem Kampf für eine gerechtere Welt verpflichtet.

Während der Strategieperiode 2020–2024 sind wir stark gewachsen und haben unseren Jahresumsatz von rund 17 Mio. Franken auf aktuell 35 Mio. verdoppelt. Noch wichtiger als Wachstum ist uns Stabilität, um mit Projekten in mehr als 20 Ländern langfristige Wirkung zu erzielen. Aktuell betreuen wir rund 80 Projekte, die von rund 200 Mitarbeiter\*innen in Solidar-Büros in 10 Ländern koordiniert werden.

Wir sind als Verein organisiert, getragen von einer schlanken und effizienten Verwaltung sowie einem professionellen Management. Unsere Organisation besteht aus Kollektivmitgliedern und mehreren tausend Einzelmitgliedern. Solidar Suisse ist Mitglied von SOLIDAR, einem europäischen Netzwerk von mehr als 60 Organisationen der Zivilgesellschaft, die sich für soziale Gerechtigkeit in Europa und weltweit einsetzen. Wir sind Mitglied von Alliance Sud, dem schweizerischen Zusammenschluss vieler der grössten NGOs, die in der internationalen Zusammenarbeit tätig sind.



Die Palmöl-Arbeiterin Phat Sam Ath auf einer Plantage in Kambodscha.

# Rückblick auf die Strategie 2020–2024

In der Strategie 2020–2024 hiess es: «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 Kund\*innen und Geldge-

ber\*innen gerecht zu werden.» Tatsächlich haben während jener Strategieperiode mehrere Krisen wie die Covid-19-Pandemie, der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine, aber auch andere Erschütterungen und Krisen in der ganzen Welt die Lebensgrundlagen vieler Menschen erschwert.

Aus unserer Sicht hat sich die Arbeit von Solidar Suisse in der letzten Strategieperiode bewährt. Und als Organisation haben auch wir in diesen turbulenten Zeiten Umbrüche auf verschiedenen Ebenen erlebt. Wir sind in der letzten Strategieperiode stark gewachsen. Der Umsatz hat sich verdoppelt und die Zahl der Mitarbeitenden in der Schweiz sowie in den Koordinationsbüros weltweit ist durch die zusätzlichen Projekte gestiegen.

Nach der Pandemie haben wir unsere Arbeitskultur in den Schweizer Büros radikal angepasst. Die Geschäftsleitung hat ihre Führungsphilosophie überarbeitet und Teamstrukturen zugunsten effizienter Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen umgestellt. Ausserdem schreitet die digitale Transformation in allen Geschäftsbereichen weiter vor.

Bei den wichtigsten Strategiezielen erreichten unsere internationalen Programme bedeutende Fortschritte:

- **Geografische Neuausrichtung**

Der Schwerpunkt liegt nun stärker auf Afrika südlich der Sahara und Asien. Innerhalb der Programme haben wir unseren Ansatz regionalisiert. Die beiden Programme in Serbien und Nicaragua wurden schrittweise eingestellt und unsere Büros geschlossen.

- **Von national zu regional**

Verschiedene Programme haben sich neu aufgestellt und sind nun länderübergreifend tätig, insbesondere in Asien, Mittelamerika und Südosteuropa.

- **Verstärkter Fokus auf Armut und einkommensschwache Länder**

Es gelang uns, unsere Programme in den am wenigsten entwickelten Ländern erheblich auszuweiten, dabei konzentrieren wir uns auf Subsahara-Afrika. Durch die Programme im westlichen und südlichen Afrika ist Solidar Suisse stark gewachsen.

- **Nexus**

Innerhalb der Abteilung Internationale Programme arbeiten die beiden Teams Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Zusammenarbeit enger zusammen. In vielen Programmen wurden die beiden Ansätze zusammengeführt und verschmelzen zunehmend in einem einzigen «Nexus-Ansatz». Auch wenn noch viel zu tun ist, wurden bereits grosse Fortschritte erzielt.

- Obwohl die letzte strategische Phase erfolgreich war und die programmatische Reichweite von Solidar weiter gefestigt und sogar ausgebaut werden konnte, blieben die **internen Verknüpfungen zwischen den Programmen und**

**Projekten** schwach. Nur wenige Programme boten echte ganzheitliche Ansätze. Die Kluft zwischen unseren jeweiligen Teams auf den verschiedenen Ebenen sowie zwischen unseren Ansätzen blieb zu gross. Innovative und teamübergreifende Initiativen, die Entwicklungszusammenarbeit, Katastrophenvorsorge und Kampagnen miteinander verknüpfen, wurden getestet und in Pilotprojekten erprobt. Diese werden nun in der kommenden strategischen Phase ausgeweitet. Da sich die Arbeitswelt (durch Globalisierung, IKT, Automatisierung usw.) weiter drastisch verändern wird, müssen unsere Programme neue **innovative Ansätze** entwickeln.

Die beschriebenen Verschiebungen und Veränderungen sind nur eine Auswahl. Solidar Suisse stellt sich den Herausforderungen der «VUCA-Welt» (die durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist) in ihrer täglichen Arbeit immer wieder von neuem und mit Entschlossenheit.

Die letzte Strategieperiode war für uns die bisher erfolgreichste. Auf dieser aufbauend erarbeiteten wir den Leitsatz für die nächste Strategieperiode: Bisher erreichte Ziele stabilisieren, verfeinern und weiterentwickeln.

# Strategie 2025–2028

## Entwicklungsprozess

Unter der Leitung eines externen Moderators (Rayk Sprecher, kriteria<sup>1</sup>) haben wir verschiedene Workshops durchgeführt, um Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Erwartungen der Mitarbeitenden und Vorstandsmitglieder auszuarbeiten.

- 1** Der Vorstand legte im März 2023 den Umfang der neuen Strategie auf der Grundlage von Erfolgsfaktoren, organisatorischen Merkmalen und anstehenden Herausforderungen fest.
- 2** Während der anschliessenden Solidar-Konferenz erarbeitete das Team Internationale Programme die zentralen Erfolgsfaktoren von Solidar Suisse in den drei Bereichen Personal, Organisation, Zusammenarbeit/Partnerschaften. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen insbesondere in den Bereichen Programm (Partnerschaften), Organisations- und Personalmanagement ein.
- 3** Im Juli 2023 fand ein Workshop mit der gesamten Schweizer Belegschaft statt, darunter sechs Mitglieder des Stiftungsrats. Organisatorische Aspekte wie Arbeitskultur, Führung und die Zukunft der internationalen Zusammenarbeit wurden diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussion flossen in die neue Strategie mit ein. Auch wurden strategische Themen wie die Klimakrise und der schrumpfende zivilgesellschaftliche Spielraum besprochen, die ebenfalls in die Strategie miteinbezogen wurden.
- 4** Auf Grundlage aller drei Workshops wurde der Kern der Strategie mit drei strategischen Handlungsfeldern und fünf Veränderungsziele in einer Klausurtagung im September festgelegt.
- 5** Im Oktober wurde der endgültige Strategieentwurf allen Mitarbeiter\*innen vorgelegt, einschliesslich den Programmleiter\*innen in den Ländern. Die Rückmeldungen erfolgten über eine Survalizer-Umfrage und über ein offenes Word-Dokument, das kommentiert werden konnte.
- 6** Im November hat das gesamte Schweizer Team die Strategie ein letztes Mal geprüft und für die Umsetzung in die Praxis konkretisiert.
- 7** Der Vorstand hat die endgültige Version in seiner abschliessenden Sitzung im Jahr 2023 bestätigt.



# Analytische Grundlage unseres Engagements

Unsere Programme sind stark beeinflusst und geprägt durch folgende Entwicklungen:

## Soziale Ungleichheit

Mit Covid-19 und dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine hat die Welt den grössten Rückschlag bei der Armutsbekämpfung in den letzten Jahrzehnten erlitten. Die Ungleichheit von Ein-

kommen und Vermögen in den einzelnen Ländern, aber auch zwischen den Ländern hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Der Zugang zu Produktionsmitteln, grundlegenden sozialen Dienstleistungen, Chancen, Märkten und Informationen ist ungleich verteilt. Die soziale Ungleichheit betrifft nicht nur Länder mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen, sondern zunehmend auch Länder mit mittlerem Einkommen – d.h. die Mehrheit der

Schwerpunktländer von Solidar Suisse –, ganz besonders in Lateinamerika. Zur sozialen Ungleichheit gehören auch die massive Benachteiligung von Frauen in der Arbeitswelt sowie politische Ungleichgewichte in den Machtverhältnissen durch die Herausbildung von Eliten und die Gefährdung der Demokratie. Ohne Chancengleichheit und Zugang zu Basisdienstleistungen kann das Ziel einer nachhaltigen Armutsbekämpfung in keinem der Solidar-Schwerpunktländer erreicht werden.

## **Ungleichbehandlung der Geschlechter**

Geschlechtsbedingte Ungleichheit ist die Diskriminierung von Personen aufgrund ihres Genders oder ihrer sexuellen Orientierung. In verschiedenen Regionen der Welt herrschen nach wie vor geschlechtsspezifische Unterschiede und Ungleichheiten oder sie verschärfen sich sogar. Frauen und aufgrund ihrer sexuellen Orientierung oder ihres Geschlechts marginalisierte Gemeinschaften sind mit systemischer Diskriminierung konfrontiert, etwa in den Bereichen Bildung, Arbeit sowie gesellschaftlicher Mitbestimmung. Im Vergleich zu Männern verfügen Frauen nach wie vor über weniger Ressourcen, weniger Macht und weniger Einfluss. Dadurch sind sie anfälliger für extreme Armut, informelle Arbeit und ausbeuterische Arbeitsbedingungen einschliesslich moderner Sklaverei. Genderspezifische Gewalt betrifft mehrheitlich Frauen und Kinder und verschärft die Ungleichheit. Der aktuelle Trend nach den zahlreichen Krisen (Kriege, Covid-19, erzwungene Migration usw.) geht in Richtung zunehmender Ungleichheiten. Viele Menschen sind auch intersektional, das heisst auf mehreren Ebenen, von Diskriminierungen betroffen, die sich gegenseitig beeinflussen und verstärken: aufgrund des Geschlechts, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung, Beeinträchtigungen, Armut usw.

## **Klimawandel**

Die Regionen mit der weltweit höchsten Armut sind am stärksten vom Klimawandel betroffen, obwohl sie am wenigsten dazu beigetragen haben. Es ist daher unabdingbar, dass sich die Schweiz na-

tional und international an der Bekämpfung der Ursachen und der Bewältigung der Folgen des Klimawandels beteiligt. Klimagerechtigkeit bedeutet, dass die Schweiz ihre eigenen klimaschädlichen Aktivitäten reduzieren und gleichzeitig die am stärksten betroffenen Länder dabei unterstützen muss, die negativen Auswirkungen der Klimaerwärmung abzumildern, sich an die gegenwärtigen und zukünftigen Auswirkungen anzupassen, die Folgen der Klimaerwärmung besser zu bewältigen und sich klimafreundlich zu entwickeln. Bei all seinen Projekten setzt sich Solidar Suisse für eine ökologisch nachhaltige Welt ein, in der alle wirtschaftlichen Aktivitäten zur sozialen Gerechtigkeit beitragen, keine Umweltschäden entstehen und der Zugang der Menschen zu Wasser, Nahrung und natürlichen Ressourcen gewährleistet ist.

## **Humanitäre Krisen**

Weltweit leben rund 1,5 Milliarden Menschen in prekären Verhältnissen und leiden unter Konflikten, Kriegen, Vertreibung, Unsicherheit, schwacher Regierungsführung und den Folgen der Klimakrise. Im Falle von Krisen und Katastrophen leiden die betroffenen Menschen nicht nur unter dem Ereignis an sich, sondern auch unter den sozialen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Faktoren, welche die Auswirkungen oft noch verstärken. Solidar unterscheidet daher nicht mehr zwischen Naturkatastrophen und von Menschen verursachten Katastrophen, sondern verwendet die Begriffe Krise und Katastrophe.

## **Dekolonialisierung**

Kolonialismus ist eine Praxis der Herrschaft, die die Unterwerfung eines Volkes unter ein anderes zur Folge hat.<sup>2</sup> Kolonialismus umfasst die Politik und Praxis, die Kontrolle über ein anderes Land zu erlangen und es wirtschaftlich auszubeuten.<sup>3</sup> Umgekehrt ist Dekolonialisierung der intellektuelle Prozess die Hinterlassenschaften des Kolonialismus zu bekämpfen und weiterhin wirkende koloniale Ideologien bezüglich Privilegien und Überlegenheit westlicher Ansätze zu dekonstruieren.<sup>4</sup> In Bezug auf die Entwicklungszusammenarbeit

bedeutet Dekolonialisierung, dass die tief verwurzelten Hierarchien, asymmetrischen Machtstrukturen, die Universalisierung westlichen Wissens, die Privilegierung des Weissseins und die für selbstverständlich gehaltene Andersartigkeit der Mehrheit der Welt aufgebrochen werden.<sup>5</sup> In der internationalen Zusammenarbeit wirken koloniale Denk- und Verhaltensmuster nach, oft verstärkt durch ungleiche Machtverhältnisse zwischen Gebern und Partnern. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe entsteht nur, wenn bestehende Muster in Frage gestellt, Rollen und Einstellungen reflektiert und Entscheidungen wirklich gemeinsam getroffen werden. Dieser komplexe Lernprozess findet im gesamten Bereich der internationalen Zusammenarbeit statt – in der Entwicklungs- wie der humanitären Zusammenarbeit.

## Lokalisierung

Das globale Netzwerk International Council for Voluntary Agencies (ICVA) mit mehr als hundert NGOs definiert Lokalisierung als Prozess, durch den eine Vielzahl von humanitären Akteur\*innen – alle auf ihre Weise – versuchen, lokale und nationale Akteur\*innen besser in die Planung, Durchführung und Rechenschaftspflicht humanitärer Massnahmen einzubinden.<sup>6</sup> Gleichzeitig soll sichergestellt werden, dass humanitäre Bedürfnisse schnell, effektiv und verantwortungsvoll erfüllt werden können. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD versteht unter Lokalisierung einen Prozess, der eine wirksame Entwicklungszusammenarbeit vorantreibt, indem er die Eigenverantwortung, die Selbstbestimmung und das Wissen lokaler – staatlicher wie nichtstaatlicher – Akteur\*innen anerkennt, respektiert und stärkt, um nachhaltige, lokal geleitete und inklusive Entwicklungsergebnisse zu erzielen.<sup>7</sup> Andere Begriffe – wie lokal geführte, partizipatorische, Bottom-up- und gemeinschaftsgetragene Entwicklung – beziehen sich auf ähnliche Ziele.

## Flucht, Vertreibung und Arbeitsmigration

Die Zahl der Menschen, die vor Krieg, Vertreibung, Armut, Menschenrechtsverletzungen oder den Folgen der Klimakrise fliehen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken. Migration birgt Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung, aber auch erhebliche Risiken für die Migrierenden, sowohl während des Migrationsprozesses als auch in den Aufnahmeländern. Für eine gerechte Globalisierung und zur Wahrung unserer eigenen demokratischen Grundsätze müssen wir uns für die Rechte von Migrant\*innen einsetzen.

## Prekäre Arbeitsformen

Dynamische Liberalisierung und Deregulierung beherrschen weiterhin die weltweite Wirtschaftspolitik. Hinzu kommt die unzureichende, oft völlig fehlende internationale Regulierung transnationaler Unternehmen. Für die internationale Zusammenarbeit gilt nach wie vor, dass die prekären Folgen globaler Deregulierung eingedämmt werden müssen. Marginalisierung, Ausgrenzung und Armut haben sich bei Menschen, die nicht in den Wirtschaftskreislauf eingebunden sind, in Metropolregionen ebenso verschärft wie in strukturschwachen Regionen der industrialisierten Welt. Hohe Arbeitslosigkeit, Unterbeschäftigung und Perspektivenlosigkeit vor allem bei Jugendlichen und Migrant\*innen, eine starke Ungleichbehandlung der Geschlechter, die 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 der rasante Wandel Migrationsmuster aus, die den Druck auf die lokalen Arbeitsmärkte oft noch verschärfen. Durch die Mechanisierung der Landwirtschaft beispiels-



Vom Erdbeben 2023 im türkischen Adiyaman Betroffene, die sich mit Unterstützung der Solidar-Partnerorganisation Sard wieder eine Lebensgrundlage aufbauen konnten.

weise wächst der Druck auf die Städte. Dort entstehen aber zu wenig neue Arbeitsplätze. Die Digitalisierung hat zwar zu einer stärkeren Vernetzung und zu einer direkteren Kommunikation geführt, nicht aber zu wirtschaftlicher Konvergenz: Digitalisierung und die Entwicklung des Plattform-Geschäftsmodells («Uberisierung») ermöglichen es Arbeitgeber\*innen weltweit, die Zahlung minimaler Sozialversicherungsansprüche zu umgehen und Arbeitnehmer\*innen vom Geltungsbereich des Arbeitsrechts auszuschliessen.

## Zivilgesellschaft unter Druck

Heute leben nur 3,2 Prozent der Weltbevölkerung in Ländern mit Raum für eine offene Zivilgesellschaft.<sup>8</sup> Die Aushöhlung der Rechtsstaatlichkeit und fehlende demokratische Mitbestimmung sind die Hauptursachen für fehlgeleitete Entwicklung, anhaltende Armut und zunehmende Ungleichheit. Die internationale Gemeinschaft hat diese Defizite

erkannt und unterstützt in vielen Ländern den Aufbau von Wissen zur Umsetzung demokratischer Grundsätze und Verfahren. Allzu oft fokussiert sie sich jedoch auf die technischen Verwaltungsaspekte anstatt auf Prinzipien guter Regierungsführung, sodass die Bürger\*innen und die lokalen zivilgesellschaftlichen Strukturen vernachlässigt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass zivilgesellschaftliche Organisationen und NGOs in der ganzen Welt ohnehin mit wachsenden Problemen zu kämpfen haben. Nach Angaben der internationalen zivilgesellschaftlichen Allianz Civicus werden zivilgesellschaftliche Organisationen in 117 von 197 Ländern angegriffen. 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-Mitarbeitende verhaftet, Visa und Reisegenehmigungen nicht erteilt

oder Aktivitäten untersagt. Die Zahl der Länder, in denen jene, die grundlegende Menschenrechte verteidigen, schikaniert werden, ist von 65 im Jahr 2018 auf mindestens 106 im Jahr 2022 gestiegen. Strategische Klagen gegen die Beteiligung der Öffentlichkeit (SLAPPs – Strategic Lawsuits against Public Participation) durch Behörden oder Privatfirmen sind auf dem Vormarsch und zielen darauf ab, kritisches zivilgesellschaftliches Engagement weiter einzuschränken – auch in der Schweiz. Die systematische Aushöhlung der Grundlagen der Demokratie am Arbeitsplatz 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 den Industrieländern mit einer immer älter werdenden Bevölkerung umgehen müssen, setzt derselbe Prozess im globalen Süden verzögert ein. Aufgrund des Bevölkerungswachstums der letzten Jahrzehnte leben fast 90 Prozent der jungen Menschen weltweit in Ländern mit niedrigem Einkommen. Mehr als 73 Millionen junge Menschen weltweit sind ohne Arbeit. Die Covid-19-Krise hat die ohnehin schon zahlreichen Herausforderungen, mit denen sie auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sind, noch verschlimmert. Dadurch stieg die besorgniserregend hohe Zahl junger Menschen, die weder in einem Beschäftigungsverhältnis noch in einer schulischen oder beruflichen Ausbildung sind, im Jahr 2020 noch weiter an. Da die junge Generation von heute die Arbeitskräfte von morgen sind, könnten die schwerwiegenden Auswirkungen der Covid-19-Krise die Arbeitsmärkte und dadurch die globale Ungleichheit nachhaltig prägen. Daher bleibt die Jugendbeschäftigung eine globale Herausforderung und ein wichtiges politisches Anliegen. In Ländern mit niedrigem Einkommen und vielen jungen Arbeitskräften kann die «demografische Dividende» nicht genutzt werden, weil es an angemessenen Arbeitsplätzen und fairen Rahmenbedingungen fehlt.

## Urbanisierung und moderne Sklaverei

Da die Landwirtschaft aufgrund der Mechanisierung 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 damit eine noch nie dagewesene Welle der Urbanisierung. Gleichzeitig nehmen Armut und soziale Ungleichheit in Städten schneller zu als auf dem Land. Mit der zunehmenden Binnen- und grenzüberschreitenden Migration werden auch die Arbeitsbedingungen immer prekärer. Frauen sind dabei oft grossen Gefahren wie Gewalt, Ausbeutung, Zwangsarbeit oder Menschenhandel ausgesetzt. Angesichts dieser Entwicklung ist es unabdingbar, Jugend- und Genderfragen in die Entwicklungsagenda und -politik eines jeden Landes einzubeziehen.

- 1 [www.kriterien.ch](http://www.kriterien.ch)
- 2 Vgl. Kohn, Margaret und Kavita Reddy: Colonialism. In: Stanford Encyclopedia of Philosophy, Stanford University, 29. August 2017. <https://plato.stanford.edu/entries/colonialism/>
- 3 Vgl. Memmi, Albert, Jean-Paul Sartre, Susan Gilson Miller und Howard Greenfeld: *The Colonizer and the Colonized*. Boston: Beacon Press, 1991
- 4 Vgl. *Time to Decolonise Aid: Insights and Lessons from a Global Consultation*. Peace Direct, 2020. <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2021/05/PD-Decolonising-Aid-Report.pdf>
- 5 Vgl. Sultana, Farhana: Decolonizing Development Education and the Pursuit of Social Justice. In: *Human Geography*, volume 12, no. 3 (1. November, 2019): S. 31–46. <https://doi.org/10.1177/194277861901200305>
- 6 Vgl. ICVA: *Unpacking Localization*, 2019. <https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/08/Unpacking-Localization-ICVA-HLA.pdf>
- 7 Vgl. Vij, Mayanka: In focus: Enablers of locally led development. In: *Development Co-operation Report 2023: Debating the Aid System*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fd0efb97-en>
- 8 <https://monitor.civicus.org/facts/>



Frauen in El Salvador demonstrieren am 8. März, dem internationalen Frauentag, für ihre Rechte.

# Vision, Mission und Werte

## Unsere Vision

Unsere Vision ist eine gerechte 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 Zusammenarbeit 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 armutsbetroffener und schutzbedürftiger Menschen. 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.

### Humanitäre Zusammenarbeit

Die humanitäre Zusammenarbeit von Solidar Suisse orientiert sich an den Bedürfnissen und Rechten der Menschen in humanitärer Not 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 Gleichberechtigung

Wir respektieren alle Menschen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religion und sozialer Stellung, Alter, körperlichen Fähigkeiten oder sexueller Orientierung. Gleichstellung der Geschlechter bedeutet für Solidar Suisse, dass alle Menschen in allen Lebensbereichen die gleichen Rechte, Möglichkeiten 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 und Handlungsfähigkeit

Als Organisation unterstützen wir Menschen in prekären Verhältnissen und verletzte Gruppen – sie haben Anspruch auf ihre Rechte und müssen in der Lage sein, sie wahrzunehmen. Die projektbeteiligten Menschen sind nicht Empfänger\*innen von

Almosen oder Opfer, sondern eigenverantwortlich handelnde Menschen, die für ihre Rechte kämpfen.

### Professionalität

Solidar Suisse verpflichtet sich, eine faire Arbeitgeberin zu sein. Wir fördern 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

Der im Kapitel «Analytische Grundlagen unseres Engagements» beschriebene Umgang mit Lokalisierung und Dekolonialisierung hat grosse Auswirkungen auf die Grundlagen und Prinzipien unserer Arbeit, insbesondere auf unsere Partnerschaften.

## Dekolonialisierung

Die kritisch geführte Debatte zur Dekolonialisierung ist für Solidar Suisse relevant und wichtig. In unserer Geschichte haben wir uns immer als Teil einer globalen Bewegung für soziale Gerechtigkeit verstanden. Eines unserer Grundprinzipien war stets, die Menschen der betroffenen Region und ihre Bewegungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und NGOs in den Mittelpunkt unserer Arbeit zu stellen. Die Dekolonialisierungsdebatte bestärkt uns in der Verantwortung, uns immer wieder mit potenziellen blinden Flecken und verborgenen Machtstrukturen zu befassen, damit unsere Programme und Projekte zur Beseitigung von strukturellem Rassismus und ungleichen Machtverhältnissen beitragen, anstatt diese zu zementieren. Dies ist ein langfristiger Prozess, der ein ständiges Engagement erfordert, um die strukturellen Auswirkungen von Rassismus und Kolonialismus nachhaltig zu verändern. Es beinhaltet, Macht in Entscheidungsprozessen zu teilen und immer wieder zu hinterfragen, welche Art von Wissen angemessen und erwünscht ist. Es bedeutet auch, dass wir bei der Einstellung von Personal und den Arbeits-

bedingungen, bei Kommunikation, Sprache und visuellen Darstellungen diskriminierenden Mustern entgegenwirken. Solidar Suisse verpflichtet sich, sich kontinuierlich mit dem Thema der Dekolonialisierung auseinanderzusetzen. Unter anderem auch, indem Mitarbeiter\*innen dazu ermutigt werden, grundlegende Veränderungen anzustossen und diese in ihre tägliche Arbeit zu integrieren.

## **Lokalisierung und Partnerschaften auf Augenhöhe**

Als zivilgesellschaftliche Organisation mit Sitz in der Schweiz setzt Solidar Suisse bei der Umsetzung von Projekten im Ausland auf Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung vor Ort. Wir bauen langfristige und nachhaltige Partnerschaften auf, damit sich die Bürger\*innen und ihre Interessensvertretungen für eine demokratische und rechtsstaatliche Gesellschaft einsetzen können. Solidar trägt zu lokalen Lösungen für Probleme bei, in enger Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft, NGOs, Bürger\*inneninitiativen, sozialen Bewegungen, Genossenschaften, Verbänden, Vereinigungen, Aktionsgruppen von Arbeitnehmenden und Gewerkschaften. Solche Partnerschaften stellen sicher, dass die Initiativen von der Gemeinschaft ausgehen. Sie ermutigen Stimmen vor Ort und gehen Bedürfnisse wirksam an. Unsere Arbeit basiert auf der Zusammenarbeit zwischen gleichberechtigten Partnern, die dieselben Ziele, Interessen und Werte teilen. Anders als bei der Wohltätigkeit, bei der die Beziehungen zwischen Gebenden und Empfangenden ungleich sind, leben wir eine Solidarität, welche die Integrität unserer Partner und ihr Recht respektiert, ihre eigenen Bedingungen festzulegen. Die Organisationsentwicklung wird auch in Zukunft Teil unserer Partnerschaften sein. Solidar Suisse pflegt darüber hinaus die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen auf verschiedenen Ebenen, von Gemeinden und lokalen Behörden über Bezirke und Provinzen bis hin zu nationalen Behörden. Dadurch wird ein partizipativer Ansatz gefördert, der lokale Perspektiven und Fachwissen in die Gestaltung wirkungsvoller Entwicklungspläne und -programme einbezieht. Zudem arbeiten wir mit spezialisierten NGO zusammen, um deren Wissen

und Ressourcen für gezielte Massnahmen zu nutzen. Dieses Engagement für lokale Expertise und Entscheidungsfindung erhöht die Nachhaltigkeit der Bemühungen von Solidar Suisse und fördert positive und dauerhafte Veränderungen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.

## **Allianzen, Netzwerke und kollektive Plattformen**

Wir engagieren uns in nationalen und internationalen Bewegungen, Plattformen und Netzwerken, um gemeinsame Ziele voranzutreiben und zusammen auf globale Herausforderungen zu reagieren. Um die Reichweite und Wirkung unserer Arbeit zu erhöhen, suchen wir aktiv nach Kooperationen und bilden geeignete Allianzen. Als Mitglied des Bündnisses Core Humanitarian Standards (CHS) unterstützen wir dessen Standards und Verpflichtungen.

## **Arbeits- und Menschenrechte**

Wir bekämpfen prekäre Arbeitsbedingungen, die Zunahme informeller Beschäftigungsverhältnisse und Ausbeutung in Form moderner Sklaverei wie Kinderarbeit oder Zwangsarbeit. Zudem setzen wir uns für einen besseren rechtlichen, sozialen und arbeitsrechtlichen Schutz ein. Der Schutz der Menschenrechte umfasst unter anderem das Recht auf Arbeit, faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen, existenzsichernde Löhne, soziale Sicherheit und Gesundheit sowie das Recht auf Versammlungsfreiheit und die Bildung von Gewerkschaften.

## **Gleiche Chancen für alle**

Wir stellen Frauenrechte und Geschlechtergerechtigkeit in den Mittelpunkt unserer Arbeit, indem wir genderspezifische und intersektionale Perspektiven in alle unsere Massnahmen einbeziehen. Dies setzt voraus, dass wir uns der unterschiedlichen Diskriminierungen, Situationen und Bedürfnisse bewusst sind. Besondere Aufmerksamkeit gilt der indigenen und afroamerikanischen Bevölkerung, Geflüchteten, Binnenvertriebenen, Menschen mit Behinderungen, Menschen, die nicht den Geschlechternormen entsprechen, usw. Das Ziel ist die vollständige Gleichstellung im wirtschaftlichen und politischen Leben. Grundsätzlich müssen Frauen, Männer und non-binäre Personen gleichberechtigt politische Entscheidungen und Massnahmen mitbestimmen und mitgestalten, die ihr Leben und ihre jeweilige Gesellschaft betreffen. Für dieses Ziel drängen wir auf gemeinsame Anstrengungen von Regierungen, Organisationen und Betroffenen, um geschlechtsspezifische Unterschiede zu beseitigen, indem wir systemische Barrieren und fixierte Geschlechterrollen und -stereotypen abbauen und die Gleichstellung als wesentliches Menschenrecht fördern, um so den Weg für eine gerechtere Welt zu ebneten.

## **Rechtsstaatlichkeit, demokratische Rechte und Beteiligung**

Beteiligung und die Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen sind wichtig, um die Menschenrechte zu garantieren und den Menschen mehr Selbstbestimmung und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Wir setzen uns ein für einen universellen Zugang zu demokratischer Mitbestimmung: Alle Menschen sollen die Möglichkeit haben, politischen Entscheidungen, die über ihr Leben bestimmen, mitzugestalten.

## **Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung**

Wir tragen eine soziale, wirtschaftliche, ökologische und internationale Verantwortung und setzen uns für einen sorgfältigen und sparsamen Umgang mit den Ressourcen ein.

## **Globale Solidarität**

Die Menschheit steht im 21. Jahrhundert vor nie dagewesenen Herausforderungen wie Klimawandel, Urbanisierung und Migration, Ungleichheit, Wasser- und Nahrungsmittelkrisen, digitale Transformation, Wettbewerb um Zugang zu erneuerbaren Energien, fragile Staaten und bewaffnete Konflikte. Solidar Suisse ist der Ansicht, dass wir über Grenzen und Kulturen hinweg zusammenarbeiten müssen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Wir stehen in Solidarität mit unseren Partnerorganisationen, den Arbeitnehmenden, Frauen, Jugendlichen und anderen Menschen in Ländern, die weit weniger Wohlstand, Reichtum und Sicherheit geniessen als die Schweiz. Schliesslich erfordert die Solidarität mit und die Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen, dass wir schnell und verantwortungsbewusst handeln.

## **Fokus auf Ergebnisse und Wirkung**

Unsere gesamte Arbeit muss zu positiven Veränderungen für die Menschen und Gemeinschaften führen, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir versuchen unsere Wirkung zu maximieren, indem wir kontinuierlich Ergebnisse und Veränderungen beobachten. Zusätzlich zur quantitativen Überwachung unserer Projekte, erfassen wir die Qualität der festgestellten Veränderungen, um zu verstehen, was sie für die Beteiligten bewirken und wie sie zustande kommen. Wir fördern partizipatorische Ansätze, um unterschiedliche Perspektiven und Erkenntnisse zu berücksichtigen. Auf Programmebene erfassen wir Ergebnisse und Veränderungen über die Projektebene hinaus, um Synergien und Erfahrungen nutzen zu können.

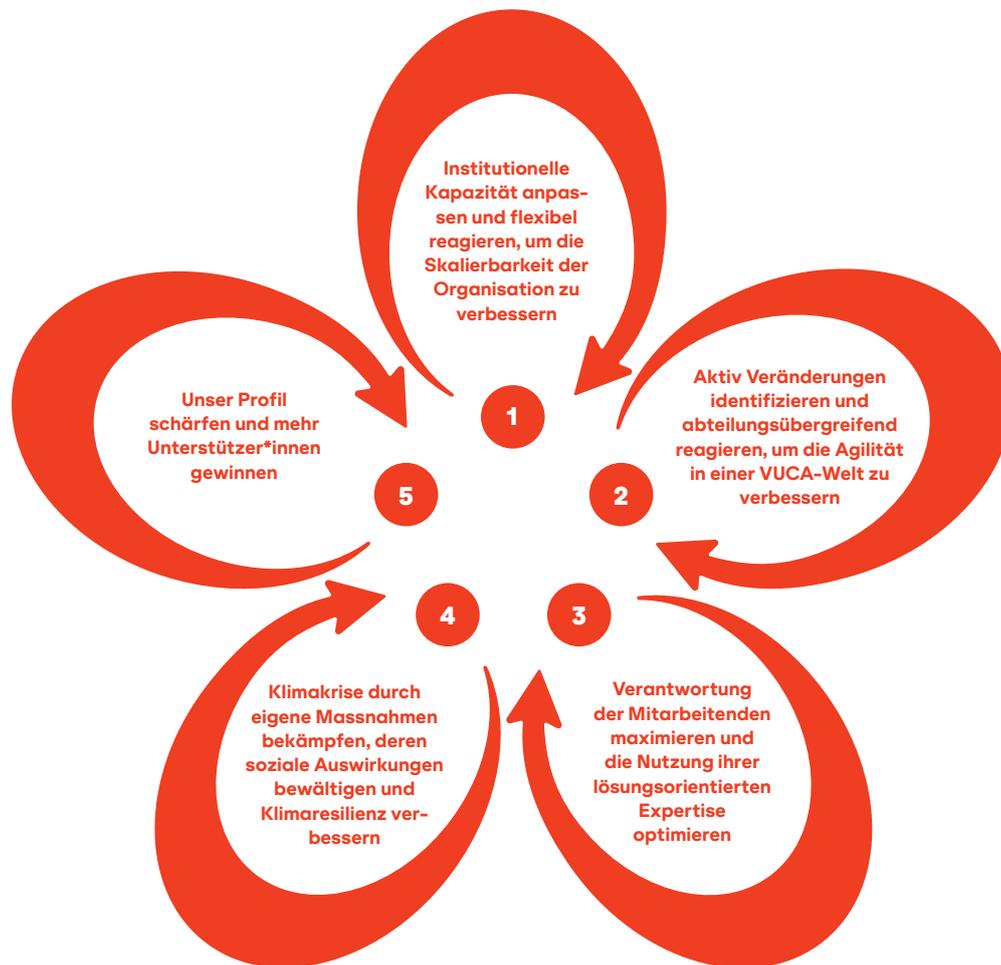
# Unsere strategischen Handlungsfelder

## Theorie des Wandels

Die Arbeit von Solidar Suisse beruht auf drei operativen Pfeilern: Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Zusammenarbeit und Sensibilisierung. Unsere Programme sind so konzipiert, dass sie diese Bereiche in einer vereinfachten globalen Theorie des Wandels verbinden (siehe Seite 27).



# Organisations- management



Solidar Suisse unterhält in den meisten Schwerpunktländern Koordinationsbüros, um die Qualität von Kampagnen, Entwicklungs- und humanitären Programmen langfristig zu sichern. In der Schweiz haben wir Büros in Zürich und Lausanne. Solidar Suisse ist es wichtig, faire Arbeitsbedingungen zu bieten, und wir bemühen uns, die Büros mit einer angemessenen Infrastruktur und Ausstattung auf schlanke, effiziente Art zu führen.

Unsere Werte sind fest im Management unserer Organisation verankert. Für Themen wie Verantwortung, Integration und Gleichberechtigung gibt es unterstützende Prozesse und Richtlinien. Da es sich um dynamische Themen handelt, entwickeln wir uns stetig weiter und passen uns den Veränderungen und Bedürfnissen der Gesellschaft an. Für die Strategieperiode 2025–2028 haben wir fünf

strategische Ziele für Veränderung festgelegt, die in obenstehender Grafik zusammengefasst sind.

Der erfolgreich eingeleitete Wandel in den Bereichen Technologie, Zusammenarbeit, Management und Führung wird fortgesetzt. Wir entwickeln unsere organisatorischen Prozesse und Dienstleistungen weiter, adaptieren und verfeinern sie. Nicht Wachstum ist unser Ziel, vielmehr wollen wir die bisher erfolgreiche Wachstumsphase konsolidieren. Um dies zu erreichen, streben wir eine vorausschauende Führung, ein verantwortungsbewusstes Management und vor allem ein Umfeld an, das es unseren Mitarbeiter\*innen ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und gleichzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich ihrer Arbeit verbunden zu fühlen.

## Qualitäts- und Wissensmanagement

Die Anforderungen an NGOs im Bereich der internationalen Zusammenarbeit sind hoch und steigen weiter. Kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen werden in diesem sich rasch wandelnden Umfeld zur Norm. Die Qualitätsanforderungen, nicht nur an ein ergebnisorientiertes Programm- und Projektmanagement, sondern auch an eine effiziente Organisation der Prozesse, verlangen ein hohes Mass an Professionalität. Solidar Suisse wird sich daher noch stärker bemühen, relevante qualitative und quantitative Aussagen zur Wirkung unserer Arbeit bereitzustellen. Bei unserer Arbeit sind wir den humanitären Prinzipien des Core Humanitarian Standards (CHS) verpflichtet.

Die Kapitalisierung von Erfahrungen und der Wissensaustausch bereichern die konzeptionelle und programmatische Arbeit in den Länder- und Regionalprogrammen und erhöhen ihre Wirksamkeit. Um uns immer besser an die schnell verändernde Gesellschaft anzupassen, bleiben wir eine lernende Organisation. Solidar Suisse wird dafür den strukturierten Wissensaustausch intern und in externen Netzwerken fortsetzen. Ferner werden wir unsere Prozesse noch schlanker und reaktions-schneller gestalten.

Wir sind darum bemüht, Bewährtes weiterzuführen und nicht mehr zeitgemässe Konzepte, rechtzeitig zu verwerfen. Wir sind offen für Neues. Wir legen Wert auf eine konstruktive Arbeitskultur, die Fehler zulässt und versucht daraus zu lernen.

## Personalmanagement

Die Personalstrategie von Solidar Suisse zielt darauf, kompetente Mitarbeiter\*innen so zu unterstützen, dass sie unsere Mission umsetzen. Wir streben danach, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein.

Unsere Wirkung und die erfolgreiche Umsetzung unserer Mission sind eng damit verbunden, kompetente und engagierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen, einzubinden und weiterzubilden.

Der Erfolg von Solidar Suisse basiert auf dem Engagement der Mitarbeitenden, ihren unterschiedlichen Hintergründen und kooperativen Teams. Es ist uns wichtig, die richtigen Kompetenzen an alle Mitarbeiter\*innen zu vermitteln. In unserer dynamischen Gesellschaft ist Anpassungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung, ebenso wie die Bewahrung von Wissen. Wir stärken unsere Onboarding-Prozesse und unser Wissensmanagement, damit neue Mitarbeiter\*innen einen Zugang zu unserer Kultur und unseren Werten erhalten.

Wir legen grossen Wert darauf, dass die Geschlechter auf allen Ebenen der Organisation gleichermaßen vertreten sind.

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

- die Ziele der Organisation zu verstehen und sich für sie einzusetzen.
- ihr eigenes Lernen und ihre berufliche Fortentwicklung selbst in die Hand zu nehmen.
- mit Mitarbeiter\*innen, Partner\*innen und Projektbeteiligten so zusammenzuarbeiten, dass Lernen und Teilhabe 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.
- ihre eigene Leistung und die Leistung anderer zu verbessern.

Sicherheit, Schutz und Wohlbefinden liegen in der Verantwortung und im Interesse von allen. Solidar Suisse ist sich seiner gesetzlichen und moralischen Sorgfaltspflicht bewusst, für ein gesundes Arbeitsumfeld und eine förderliche Arbeitspraxis zu sorgen und Sicherheitsrisiken sowohl in der realen als auch in der virtuellen Welt zu vermindern.

## Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Solidar Suisse wird auch in Zukunft eine adäquate IT-Infrastruktur, geeignete Datenmanagement- und Speicherlösungen sowie effiziente Prozesse pflegen. Ihre kontinuierliche Weiterentwicklung ist notwendig, um mit den sich stetig ändernden Anforderungen sowie den Chancen und Risiken der digitalen Welt Schritt zu halten. Sicherheit und Schutz im virtuellen Raum sind zu einem zentralen Thema geworden.

Um sicherzustellen, dass unsere Organisation für die digitale Transformation auf institutioneller und programmatischer Ebene gerüstet ist, bilden wir unsere Mitarbeiter\*innen in den erforderlichen IKT-Kompetenzen aus, arbeiten mit vertrauenswürdigen Partnern zusammen und investieren in eine angemessene und schlanke Infrastruktur.

## Finanzmanagement

Solidar Suisse wirtschaftet weiterhin professionell, verantwortungsvoll und nachhaltig. Wir werden unsere unternehmerische Handlungsfähigkeit langfristig sichern. Zu den Kernaufgaben des Finanzmanagements gehören die Sicherstellung einer ausgeglichenen Bilanz, eine qualitativ hochstehende Budgetierung sowie Buchhaltungs- und Berichtstandards. Das Finanzteam sorgt laufend für eine ausreichende Liquidität in allen Programmen.

Das rasche Wachstum verpflichtet uns dazu, unsere Compliance-, Risikomanagement-, Audit- und Kontrollprozesse weiter zu verbessern. Wir werden in dieser Strategieperiode allgemeine Finanzprozesse weiter harmonisieren. Dies erfordert Investitionen in personelle Ressourcen, Anpassungen in der Unternehmensstruktur und im Team sowie neue Formen der teamübergreifenden Zusammenarbeit über die Landesgrenzen hinaus.

Solidar Suisse hat die finanzielle Führung nach Swiss GAAP FER 21 aufgebaut und trägt das ZEWO-Gütesiegel. Damit werden wir laufend nach den Standards für Nonprofit-Organisationen bezüglich Ethik

und Integrität, Grundsätzen der Unternehmensführung, effizienter Mittelverwendung, Wirkung, wahrheitsgetreuer und fairer Rechnungslegung, Transparenz und Rechenschaftspflicht überprüft.

Solidar Suisse wird auch in Zukunft Überschusskapital als Reserven aufbauen und dabei ein ausgewogenes Kostenverhältnis zwischen Programmen und Administration wahren.

### Veränderungsziel 1

**Solidar Suisse schafft institutionelle Rahmenbedingungen, um sowohl eine hohe Qualität bei der Umsetzung der Programme zu gewährleisten als auch flexibel und rasch auf Veränderungen von Programm- und Organisationsgrösse reagieren zu können.**

### Veränderungsziel 2

**Solidar Suisse ist in der Lage, gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und mit dem Wissen aller Fachbereiche rasch darauf zu reagieren, um mit unseren Programmen maximale Wirkung und nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.**

### Veränderungsziel 3

**Solidar Suisse überträgt den Mitarbeiter\*innen ein hohes Mass an Eigenverantwortung, damit sie ihr Fachwissen lösungsorientiert einbringen, sich mit anderen Fachkolleg\*innen vernetzen und austauschen und ihre Aufgaben effizient erledigen können.**

# Internationale Programme

## Geografischer Fokus

Solidar Suisse ist auf vier Kontinenten aktiv. In zehn Schwerpunktländern führen wir eigene Kooperationsbüros mit eigenem Personal. Viele dieser Büros dienen als regionale Zentren, um in weiteren Ländern Projekte über lokale Partner\*innen abzuwickeln. Unsere Kooperationsbüros werden weiterhin prüfen, ob unsere erfolgreiche regionale und grenzüberschreitende Tätigkeit in Bereichen wie dem Schutz der Arbeitsrechte und der Organisation der Arbeitnehmer\*innen in Asien auf andere Regionen der Welt ausgeweitet werden kann.

Solidar Suisse ist in Lateinamerika, dem westlichen und südlichen Afrika, Südosteuropa und Asien tätig. Schwerpunktländer mit eigenen Büros sind Bolivien, El Salvador, Bangladesch, Burkina Faso, Moçambique, Kosovo, Pakistan, Türkei, Ukraine und Thailand (für die Region Asien). In weiteren Ländern finanzieren wir Projekte über Partnerorganisationen: Benin, Bosnien und Herzegowina, Kambodscha, Guatemala, Honduras, Indonesien, Malaysia, Nepal und Südafrika.

## Veränderungsziel 4

**Solidar Suisse setzt sich massgeblich für die Bekämpfung der Klimakrise ein, indem wir unser eigenes Handeln reflektieren, uns mit den sozialen Auswirkungen im globalen Süden befassen und unsere Projekte darauf ausrichten, die Widerstandsfähigkeit der Gemeinden gegenüber dem Klimawandel zu stärken.**

## Thematischer Fokus

Solidar Suisse bleibt seinem Credo «Kämpfen für globale Fairness» verpflichtet. Dieses Engagement konzentriert sich auf drei Kernbereiche. Für jeden Bereich gibt es unterschiedliche, aber miteinander verbundene Wirkungsziele:

- 1 Der Bereich **Wirtschaft und Arbeit** umfasst nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum; Arbeiternehmer\*innenrechte und soziale Absicherung; besseren Zugang zum Arbeitsmarkt und Engagement gegen extreme Ausbeutung bei der Arbeit.
- 2 Der Bereich **Demokratie und Zivilgesellschaft** umfasst den gerechten und uneingeschränkten Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Ressourcen; gleiche Rechte für alle; inklusive und partizipative Entscheidungsprozesse; die Stärkung der Zivilgesellschaft sowie reaktionsfähige, transparente und rechenschaftspflichtige Institutionen.
- 3 Der Bereich **Katastrophen und Krisen** umfasst Soforthilfe und Unterstützung bei der ersten Phase des Wiederaufbaus, Katastrophenvorsorge auf Gemeindeebene, einschliesslich Klimaresilienz, Schadensminderung und Anpassung sowie eine inklusive Wirtschaftsentwicklung, die dynamische Kleinunternehmen, einkommensschaffende Massnahmen und nachhaltige Lebensgrundlagen fördert.

# Entwicklungszusammenarbeit

## Strategisches Zukunftsthema

### Gerechter Wandel (Just Transition)

Unsere strategischen Überlegungen führten zum klaren Konsens, dass die Klimakrise angegangen werden muss. Solidar Suisse bezieht sich dafür auf den ganzheitlichen Ansatz «Just Transition» (Gerechter Wandel) nach den Kriterien der Internationalen Arbeitsorganisation IAO (International Labour Organization ILO). Er zielt auf einen sozialverträglich gestalteten Übergang zu einer kohlenstoffarmen, nachhaltigen Wirtschaft ab, indem Arbeitnehmende und Gemeinden durch sozialen Dialog, Kompetenzentwicklung, sozialen Schutz, wirtschaftliche Diversifizierung, Unternehmensentwicklung, Arbeitsrechte und politische Kohärenz geschützt und gestärkt werden. «Just Transition» soll gewährleisten, dass der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft sowohl ökologisch als auch sozial gerecht ist und niemand zurückgelassen wird, insbesondere jene nicht, die am stärksten von den Auswirkungen der Klimakrise und den daraus folgenden wirtschaftlichen Veränderungen betroffen sind. Als Entwicklungsorganisation mit zahlreichen Partnerorganisationen, die tief in der Zivilgesellschaft unserer Schwerpunktländer verwurzelt sind, kann Solidar Suisse eine entscheidende Rolle bei der Förderung des Ansatzes für einen gerechten Übergang in zukünftigen Projekten spielen und gleichzeitig sicherstellen, dass unsere Arbeit auf sozialer Gerechtigkeit, Gleichstellung der Geschlechter, Stärkung demokratischer Bewegungen und nachhaltiger Entwicklung beruht. Die Zusammenarbeit mit lokalen Akteur\*innen als Agent\*innen des Wandels und die Anwendung eines intersektionalen Ansatzes sind entscheidend, um soziale Ungleichheit und Armut wirksam zu bekämpfen und deren Wissen über die Bedürfnisse der Gemeinschaft und die kulturellen Zusammenhänge zu nutzen.

#### Strategisches Handlungsfeld 1

#### **Entwicklungszusammenarbeit**

**Solidar Suisse führt Programme der Entwicklungszusammenarbeit in den Bereichen «Wirtschaft und Arbeit» sowie «Demokratie und Zivilgesellschaft» durch. Sie zeichnen sich durch hohe Relevanz, Qualität und Wirkung aus. Die Zusammenarbeit mit lokalen Akteur\*innen als Agent\*innen des Wandels und die Anwendung eines intersektionalen Ansatzes sind entscheidend, um soziale Ungleichheit und Armut wirksam zu bekämpfen und deren Wissen über die Bedürfnisse der Gemeinschaft und die kulturellen Zusammenhänge zu nutzen.**

## Humanitäre Zusammenarbeit

Solidar Suisse unterstützt Einzelpersonen und Haushalte in akuten Notlagen mit humanitärer Zusammenarbeit. Sie wird möglichst schnell bereitgestellt und reagiert auf lebenswichtige Bedürfnisse. Wir leisten Nothilfe mit einem entwicklungsorientierten Ansatz, der darauf abzielt, die Widerstandsfähigkeit zu stärken, Massnahmen für längerfristigen Wiederaufbau früh zu berücksichtigen und die betroffenen Menschen zur Selbsthilfe zu befähigen. Wir arbeiten koordiniert und verantwortungsbewusst, unterstützen die lokalen Einsatzkräfte und sind humanitären Prinzipien und anerkannten Standards verpflichtet. Unser Engagement in der humanitären Zusammenarbeit orientiert sich an drei Phasen:

### Nothilfephase

Solidar Suisse interveniert, um Leben zu retten, Leid zu lindern und die Würde der Betroffenen während und unmittelbar nach Krisen und Katastrophen zu wahren.

### Rehabilitations- und Wiederaufbauphase

Solidar Suisse ist bestrebt, die Lebensbedingungen wiederherzustellen und zu verbessern und die Widerstandsfähigkeit der betroffenen Bevölkerung nach einer Krise oder Katastrophe zu stärken.

### Einsatzbereitschaft und Prävention

Solidar Suisse unterstützt Einzelpersonen, Haushalte und Gemeinden dabei, sich besser auf künftige Katastrophen vorzubereiten und deren Folgen zu mildern.

Besonderes Augenmerk legen wir darauf, dass humanitäre Zusammenarbeit und Einsatzbereitschaft in bestehende Programme jener Länder eingebunden werden, die regelmässig oder anhaltend von erheblichen Krisen betroffen sind.

### Strategisches Handlungsfeld 2

#### **Humanitäre Zusammenarbeit**

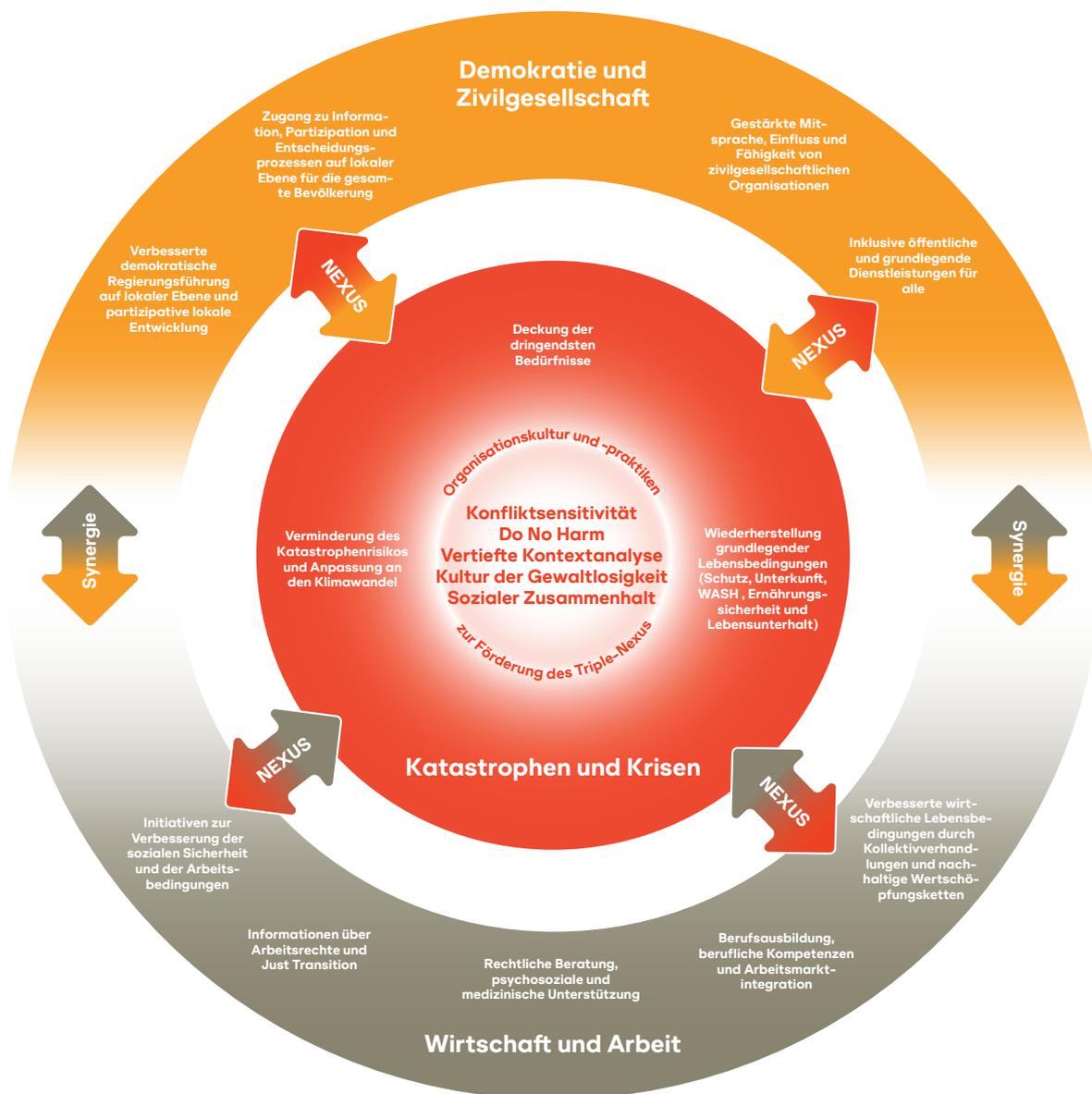
**Solidar Suisse führt professionelle und qualitativ hochwertige humanitäre Einsätze durch, um betroffene Einzelpersonen, Haushalte und Gemeinden während und nach humanitären Krisen sowie schweren Katastrophen zu unterstützen. Humanitäre Einsätze führen wir so durch, dass wir rasch auf lebenswichtige Bedürfnisse reagieren, einen spürbaren Mehrwert bieten und die finanziellen Mittel beschaffen, um sinnvoll humanitäre Unterstützung zu bieten.**

## Nexus: Verbindung von Entwicklungszusammenarbeit, humanitärer Zusammenarbeit und Friedensförderung

Die Zunahme von langwierigen Krisen und fragilen Kontexten erfordert einen Wechsel von linearen Übergangskonzepten hin zu einem umfassenderen Ansatz, der auf gleichzeitiger und sich gegenseitig ergänzender Unterstützung gründet. Als flexibel arbeitende Organisation treiben wir den kontext- und bedarfsorientierten Nexus-Ansatz weiter voran, indem wir Elemente von Entwicklungszusammenarbeit, humanitärer Zusammenarbeit und Friedensförderung miteinander kombinieren.

Solidar Suisse ist sich bewusst, dass die Umsetzung des Nexus-Ansatzes auf institutioneller Ebene weiter verbessert werden kann und muss. Aufgrund unserer Grösse können wir ganzheitliche Programmansätze erweitern und die Verknüpfung zwischen langfristiger Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe noch stärker ausbauen. Auf operativer Ebene werden wir in der aktuellen Strategieperiode die Programmplanung flexibler gestalten, Triple-Nexus-Ansätze evaluieren und unsere Lokalisierungsagenda weiterentwickeln.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Nexus-Verbindungen zwischen unseren Handlungsfeldern:



# Sensibilisierungskampagnen

## Strategisches Handlungsfeld 3

### Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen

**Solidar Suisse initiiert mutige Kampagnen, um die Schweizer Öffentlichkeit für die Ursachen globaler Ungleichheit, schlechter Arbeitsbedingungen und die Verantwortung von Unternehmen und Regierungen zu sensibilisieren. Dafür möchte Solidar Suisse neue Zielgruppen erreichen und bestehende, die unseren Anliegen wohlwollend gegenüberstehen, stärker mobilisieren.**

Um unsere Vision einer gerechten Welt zu verwirklichen, in der Menschen und Natur nicht ausgebeutet werden, können wir nicht allein auf die Wirkung lokaler Projekte vertrauen. Vielmehr braucht es zusätzlich tiefgreifende Veränderungen in Produktion, Konsum, internationaler Handel und globaler Politik. Wir müssen nicht nur unsere Produktionsmethoden, sondern auch unsere Konsumgewohnheiten ändern. Die internationale Regulierung transnationaler Unternehmen muss grundlegend neu bewertet werden. Die Rechenschaftspflicht von Unternehmen ist dabei zentral.

Um diesen systematischen Wandel voranzutreiben, setzt Solidar Suisse weiterhin auf Sensibilisierungskampagnen. Unsere Kampagnen basieren auf den Erfahrungen von Betroffenen in unseren Partnerländern, die mit den Folgen der Klimakrise und anhaltender sozialer Ungleichheiten zu kämpfen haben.

## Sensibilisierungskampagnen in der Schweiz und im Ausland

Die Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit von Solidar Suisse zielen darauf ab, die Ursachen der globalen Ungleichheit aufzudecken und die Zusammenhänge zwischen unseren Konsumgewohnheiten, Geschäftspraktiken, globaler Handelspolitik und den schlechten Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern aufzuzeigen. Wir wollen die Bevölkerung, Unternehmen und Politik in der Schweiz sensibilisieren und dazu bewegen, sich aktiver und verantwortungsbewusster mit diesen Problemen auseinanderzusetzen.

Um dies zu erreichen, informieren wir Konsument\*innen und bieten ihnen Handlungsmöglichkeiten an. Wir treten in Dialog mit Unternehmen und, wo möglich, mit Regierungsinstitutionen und arbeiten weltweit in Koalitionen zusammen, um uns für Veränderungen auf politischer Ebene einzusetzen.

Wo immer es einen direkten Bezug zu Schweizer Akteur\*innen gibt und die Sicherheit der Beteiligten vor Ort nicht gefährdet ist, verfolgen wir einen programmatischen Ansatz und unterstützen die spezifischen Forderungen unserer Partnerorganisationen in den Schwerpunktländern durch Sensibilisierungs- und Lobbyarbeit in der Schweiz.



# Marketing und Kommunikation

## Positionierung

Öffentliche Aufmerksamkeit ist mehr denn je ein umkämpftes Gut. Ständig entstehen neue Kanäle, besonders digitale, und konkurrieren um begrenzte öffentliche Aufmerksamkeit. Um in der schnelllebigen Welt der Kommunikation zu bestehen, ist eine klare Botschaft unerlässlich. Solidar ist in der Schweiz für seine klare politische Haltung, für mutige Kampagnen und dafür bekannt, Missstände aufzudecken. Dies ermöglicht eine zeitweise hohe Medienpräsenz, die mit der Kommunikation der Programmaktivitäten allein nicht erreicht werden kann. Entsprechend wichtig ist es, eine Balance zwischen den Themen zu finden und Inhalte zu

wählen, die nahe an der Kernkompetenz von Solidar Suisse liegen. Wir haben das Thema Ungleichheit in unseren Programmen immer schon aufgegriffen und werden dies in Zukunft noch verstärkt tun. Verschiedene Studien belegen die wachsende Kluft zwischen den höchsten und den niedrigsten Einkommensgruppen sowie das Problem der Working Poor. Es ist wichtig, diese Ungerechtigkeit anhand von programm-basierten Beispielen aufzuzeigen und die Zusammenhänge mit unserem Verhalten in der Schweiz hervorzuheben, um uns als führende Ansprechpartnerin zum Thema Ungleichheit zu etablieren.

## Fundraising

Die vorangegangene strategische Phase war geprägt von den beiden grossen Krisen der Corona-Pandemie und des Angriffskrieges auf die Ukraine. Erstere hatte auch direkte Auswirkungen auf die Schweiz und sorgte in weiten Teilen der Bevölkerung für Verunsicherung. Es wurde jedoch bald sichtbar, dass die Menschen in der Schweiz auch in solchen Krisen solidarisch bleiben und den Schwächeren helfen. Dies zeigt, dass der Schweizer Fundraising-Markt robust ist und nicht zuerst bei der Solidarität gespart wird. Ein ermutigendes Ergebnis in einer Zeit, in der Polarisierung und Egoismus in der öffentlichen Wahrnehmung tendenziell zunehmen. Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb aufgrund der hohen Dichte an nationalen und internationalen Sammelorganisationen. Vor allem im institutionellen Fundraising suchen Organisationen aus anderen Sektoren (Bildung, Sport, Kultur, Umwelt etc.) infolge von Sparmassnahmen nach Mitteln bei Gemeinden und Stiftungen.

Bei privaten Spender\*innen gewinnen digitale Kanäle an Bedeutung. Das digitale Fundraising wird zu einem wichtigen Spendenkanal in humanitären Krisen. Es ermöglicht den Unterstützer\*innen, sich unmittelbar nach einem Ereignis zu engagieren. Allerdings vollzieht sich der deutliche Wechsel von Direktmailings zum Online-Fundraising langsamer als bisher vorhergesagt. Solidar wird sich weiterhin auf die Ausgewogenheit zwischen den verschiedenen Fundraising-Kanälen konzentrieren, immer mit der Absicht, das digitale Fundraising zu fördern. Wo sich Möglichkeiten ergeben, wird Solidar diese Kanäle nutzen, um ein neues Zielpublikum zu erreichen und Menschen zum Spenden zu ermutigen, die unsere Arbeit noch nicht kennen.

Wichtig ist, dass wir unsere Arbeit sachlich und glaubwürdig darstellen. Spender\*innen wollen wissen, wofür ihr Geld verwendet wird und welche Wirkung ihre Spende hat. Dafür braucht es verantwortungsvolle und transparente Kommunikation. Das schafft Vertrauen und hilft zu zeigen, dass auch kleine Spenden einen Unterschied machen können. Junge Menschen engagieren sich eher kurzfristig und unverbindlich, statt sich einer Organisation lebenslang verbindlich zu verpflichten.

Es wird entscheidend sein, dass wir es schaffen, unsere Werte klar zu formulieren und glaubwürdig zu erklären, dass unsere Programme zur Verbesserung dieser Werte beitragen. Um ein jüngeres Publikum anzusprechen, muss Solidar Suisse diese Werte mit konkreten Themen verknüpfen, die die Menschen hier in der Schweiz betreffen.

### Veränderungsziel 5

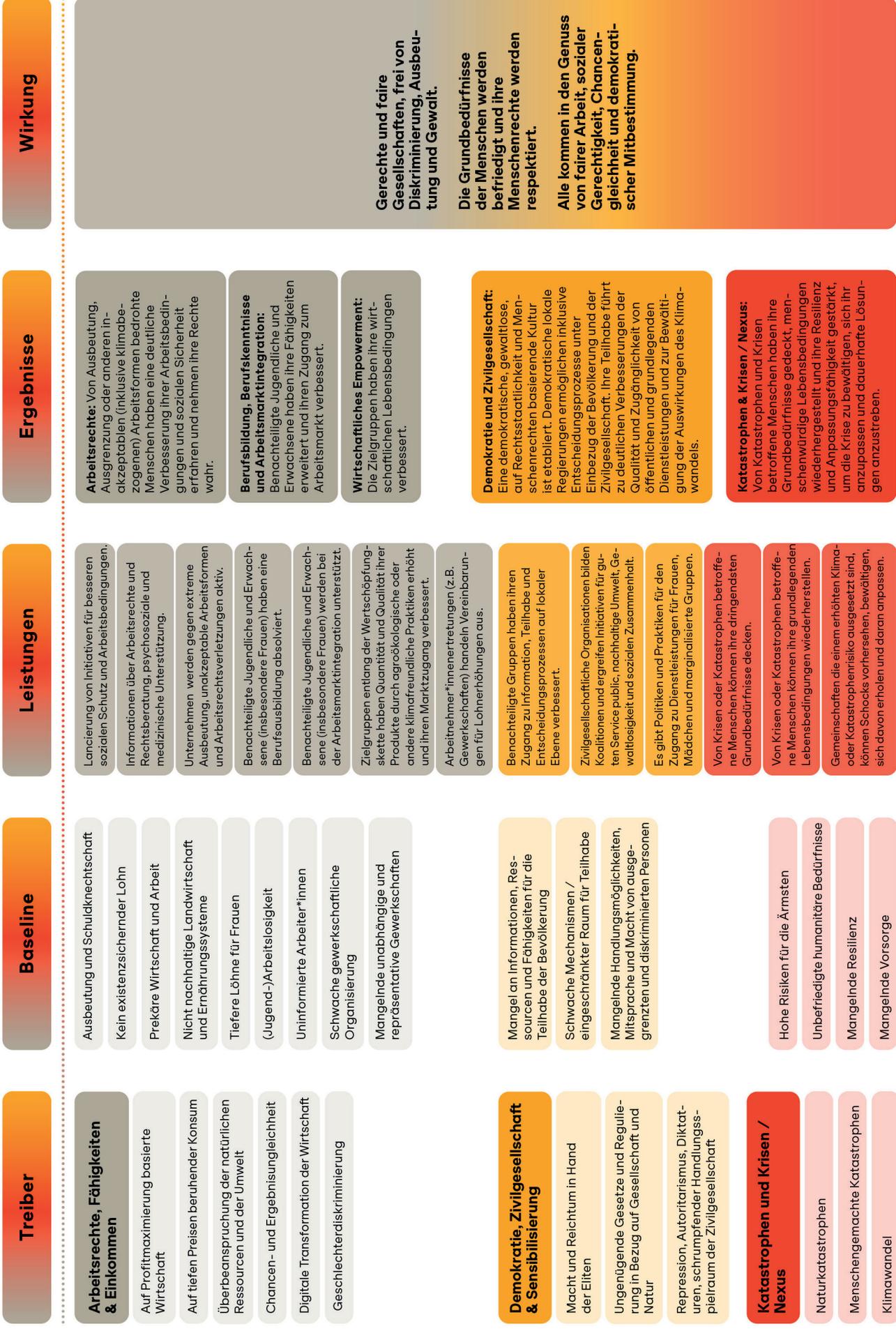
**Solidar Suisse gewinnt an Bekanntheit und Unterstützer\*innen.**

## Medien und Kommunikation

Die Weiterentwicklung von Know-how, Vernetzung und Informationsfluss innerhalb unserer Organisation bleibt entscheidend. Um die Kompetenzen unseres Teams zu verbessern und eine wirkungsvollere Kommunikation zu ermöglichen, werden wir in neue Technologien und Weiterbildung investieren. Solidar Suisse ist mit Dienstleistenden vernetzt, welche die Branche gut kennen. Um der zunehmenden Fragmentierung in der Gesellschaft und Individualisierung in der Kommunikation zu begegnen, bemühen wir uns, den direkten Dialog mit der Öffentlichkeit durch geeignete Kommunikationsmittel zu verstärken. Unser Engagement, Missstände aufzudecken und über unsere Projekte und deren Auswirkungen zu berichten, werden wir beibehalten. Zusätzlich werden wir unsere Kommunikation in den kommenden Jahren noch stärker auf die Anliegen der jeweiligen Zielgruppe ausrichten und kanalgerechter aufbereiten.

Nonprofit-Organisationen sind immer mehr der Kritik konservativer Politik und manchmal auch von wirtschaftlichen Interessensgruppen ausgesetzt. Die Kommunikation von Solidar ist darauf vorbereitet, auf solche Angriffe mit fundierten Argumenten zu reagieren. Wir sind darum bemüht, politisch motivierte Kritik zu nutzen, um das Profil von Solidar Suisse zu schärfen und unser öffentliches Image zu festigen.

# Vereinfachte Theorie des Wandels 2025–2028



# Wir bekämpfen Ungleichheit.

Solidar Suisse  
Quellenstrasse 31  
8005 Zürich

+41 44 444 19 19  
kontakt@solidar.ch  
IBAN CH67 0900 0000 8000 0188 1

[www.solidar.ch](http://www.solidar.ch)

**solidar  
suisse**