

t.441.1. Arbenz Peter

t.311 Nepal 1

t.311 Nepal 2

- Ar/sc

Bern, den 22. November 1967

Gedanken zur weiteren Zusammenarbeit  
zwischen DftZ und Helvetas in Nepal.

1. Ausgangslage und Voraussetzungen

Der DftZ und Helvetas arbeiten bekanntlich seit einigen Jahren zusammen, wobei Nepal das erste und intensivste gemeinsame Arbeitsfeld war und ist. Anfänglich beschränkte sich die Zusammenarbeit auf einen Austausch von Informationen und Erfahrungskapital sowie auf eine einseitige finanzielle Unterstützung der Helvetasprojekte durch den Bund; seit 1963 führen beide Organisationen in Nepal zusätzlich eigene Aktionen nebeneinander durch.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich die bisherige Zusammenarbeit eher im Rahmen eines gentlemen's agreement abspielte, jeweils den Erfordernissen der Lage angepasst wurde und kaum in festen Bahnen und nach vorgezeichneten Spielregeln ablief. Gelegentliche Missverständnisse, persönliche Eifersüchtereien und vor-eilige einseitige Entscheidungen ohne vorherige Information des Partners führten zeitweise zu Misstrauen und Aerger, was wiederum zusätzliche Anstrengungen erforderte. Angesichts dieser Tatsachen und nachdem man sich grundsätzlich darüber einig ist, die Projekte in Nepal noch für längere Zeit weiterzuführen, lohnt es sich m.E. eine kurze Standortbestimmung der gegenseitigen Zusammenarbeit zu machen, gewisse Spielregeln zu revidieren und allenfalls schriftlich festzuhalten.

Betrachten wir die Verhältnisse in den einzelnen Bereichen:

1.1. Im organisatorisch-personellen Bereich

1.1.1 In der Schweiz

Beide Organisationen rekrutieren Personal ohne gezielte gegenseitige Unterstützung. Die Ausbildung von Experten erfolgt gelegentlich gemeinsam.



Ueber Pflichtenhefte neuer Mitarbeiter oder Abänderungen bestehender orientiert man einander nicht. Organigramme werden ohne gegenseitiges Einvernehmen aufgestellt. Die Anstellungsbedingungen wurden zwar ursprünglich harmonisiert, die Verbesserungen später aber nicht mehr synchronisiert, sondern dem Zufall der Entdeckung überlassen. Dieser Umstand führte zu Unsicherheit.

### 1.1.2 In Nepal

Die Zusammenarbeit hängt sehr vom persönlichen Einvernehmen der Teamleiter ab, bedeutete zeitweise intensiveren Informationsaustausch über personelle und technische Schwierigkeiten, neue Projekte etc., reichte zeitweise aber auch kaum bis zur persönlichen Vorstellung von Neuankömmlingen. In manchen Fällen half man gegenseitig aus mit Experten, insofern es sich um kurzfristige Engagements handelte. Die berühmt-berüchtigte Zeit des Dreierkollegiums war ein vorübergehender Zustand formell etablierter Zusammenarbeit, bewährte sich aber aus Gründen der personellen Zusammensetzung des Direktoriums nicht.

Beide Organisationen haben jedenfalls in den vergangenen Jahren ein reiches Erfahrungskapital erworben, beide erprobten Methoden der technischen Zusammenarbeit, ohne aber einander direkt profitieren zu lassen. Der direkten Befruchtung standen hauptsächlich drei Dinge im Wege: ein beidseitiges an sich gesundes Konkurrenzdenken, eine übertriebene unberechtigte Angst vor allzustarker Einmischung des andern und in wenigen Fällen kleinbürgerliche Misgunst und Mangel an innerer solidarischer Verpflichtung für die Sache an sich.

Zu einer Integration der beiden Teams ist es trotz verschiedener Vorstösse von Seiten des Bundes nicht gekommen.

Nachteilig hat sich diese Situation vor allem auf den Goodwill der schweizerischen technischen Zusammenarbeit in Nepal

ausgewirkt, indem in der nepalesischen Regierung ständig Konfusion bestand, wer eigentlich der Vertreter der schweizerischen TZ sei. Die gesellschaftlichen Anlässe und Verpflichtungen brachten nicht den gewünschten Ertrag, und in der Ausländerkolonie wurde das Nebeneinander zweier Organisationen immer wieder als innerer Zwiespalt und Uneinigkeit im Schweizerlager gedeutet.

### 1.2. Im finanziellen Bereich

Auf Grund jährlicher Voranschläge übernahm bisher der DftZ jeweils mehr als 50% der Ausgaben Nepal von Helvetas, ohne ein dem Anteil entsprechendes Mitspracherecht bei der Planung noch eine qualitative Kontrolle auszuüben. Auszahlungen erfolgten gegen Präsentation nackter Abrechnungen.

Die Basis war fairness und Vertrauen einerseits und im Durchschnitt anerkannt gute Leistungen andererseits.

Bis heute hat der DftZ rund 3 Mio. an die Helvetas-Projekte in Nepal ausbezahlt.

Die Vermögenslage und die jährlichen Einkommen von Helvetas aus Zuwendungen dritterseits und aus der nationalen Sammlung schrumpfen leider zunehmend. Ursache hierfür sind wohl hauptsächlich eine allgemeine Uebersättigung des Sammlungsmarktes sowie speziell ein Sympathieschwund für die Belange der Entwicklungshilfe in breiten Kreisen der Bevölkerung, hervorgerufen durch chaotische politische Entwicklungen der dritten Welt. Der unkritische von wenig Fachkenntnis getrübe Geist des Durchschnittsbürgers entlastet sein Gewissen allzu gerne und rasch von der inneren Verpflichtung mit diesen Argumenten und findet leicht den Vorwand, nicht zu zahlen.

Es ist nicht damit zu rechnen, dass in nächster Zukunft der Gedanke der Entwicklungshilfe wieder neue Popularität erlangt und somit spontanen finanziellen Sukkurs erhalten wird. Die Mittel von Helvetas werden demnach beschränkt bleiben, die Aufgaben und Verpflichtungen bleiben aber bestehen, insbesondere dort, wo längerfristige Verträge eingegangen worden sind.

### 1.3. Im administrativen Bereich

Helvetas hat jeweils seinen administrativen Apparat für die Durchführung von Sammeltransporten nach Nepal zur Verfügung gestellt. In Nepal haben sich die beiden Organisationen gegenseitig ausgeholfen mit Fahrzeugen, Ersatzteilen, Werkzeugen etc., kleineren Dienstleistungen. Das wichtigste administrative "Verbindungsmitel" waren die Flugzeuge UAR und FAX, heute noch der FAO.

## 2. Möglichkeiten und Grenzen

Angesichts der genannten Voraussetzungen müssen wir uns erneut die Frage stellen,

- a) ob es sinnvoll und ökonomisch sei, auf lange Sicht zwei bis mehrere verschiedene Schweizer Organisationen der technischen Zusammenarbeit in Nepal nebeneinander zu haben,
- b) ob Helvetas seine langfristigen Verpflichtungen in Nepal nach optimalen Gesichtspunkten und der Anforderungen der Projekte genügend erfüllen kann unter Wahrung seiner traditionellen Aufgabe,
- c) ob Bund und Helvetas nicht eine gemeinsame schriftliche Arbeitsunterlage erstellen sollten, in der die minimalen Informationsbedürfnisse, Mitbestimmungsrechte, Ausführungsverantwortung und Kontrollfunktionen festgelegt würden.



Es geht also hauptsächlich um zwei Problemkreise: erstens um eine wirkungsvolle schweizerische Präsenz in Nepal und zweitens um eine optimale Form der Zusammenarbeit zwischen Helvetas und DftZ. Welche Möglichkeiten bestehen in Nepal und welche Grenzen sind beiden Organisationen gesetzt?

### 2.1. In Nepal

Regierung und Volk von Nepal erwarten von der Schweiz eine konzentrierte und gezielte technische Zusammenarbeit. Sie wird vor allem deswegen estimiert, weil sie keine politischen Implikationen mit sich führt und sich bis heute normalerweise auf menschlicher Ebene erfreulich entwickelt hat. Das HMGM erhebt aber mit Recht den Anspruch auf einen kompetenten Verhandlungspartner, der die Stimme der schweizerischen TZ vertritt und auch gesellschaftlich als Exponent auftritt.

Was das Verhältnis der Schweizer untereinander anbetrifft, so ist es klar, dass um so weniger interne Spannungen und Abnützungerscheinungen auftreten, je stärker sie integriert sind. Es wäre grundsätzlich nur noch zwischen Experten und Freiwilligen zu unterscheiden, da sich diese beiden Einsatzformen doch fundamental gegenüberstehen und ihre eigene Gesetzmässigkeiten haben.

Unter totaler Integration verstehen wir:

- gleiche Anstellungsbedingungen und -verträge
- einheitliche Führung durch einen Teamleiter und Einordnung in ein einziges Organigramm
- gleicher Dienstweg
- gleiche Privilegien
- gleiche Namensführung

Nachdem eine direkte Aktionsleitung durch den Bund nicht wünschenswert erscheint und den Prinzipien der TZ widerspricht,

bedeutete dies in der Praxis, dass alle Mitarbeiter des Bundes ins Helvetasteam integriert würden.

Diese Lösung hätte auch den entschiedenen Vorteil "billiger" zu sein als die heutige, administrative Doppelspurigkeiten auszumerzen und Mittel, Material und Personal rationeller auszunützen und einzusetzen.

Um Helvetas nicht die ganze Last der Teppichvermarktung zu überbürden, könnte der Manager der TCTC beispielsweise mit dem DftZ weiterhin direkten Kontakt pflegen wie mit einer Marketing Service Organisation, genau so wie BYS geschäftliche Beziehungen mit Lieferanten und Kunden unterhält.

Helvetas sollte wieder frei werden für neue Projekte und Experimente und nicht an der grossen Aufgabe der Weiterführung angefangener Projekte ersticken. Es war bis vor kurzem ihre vornehmliche Aufgabe, der Schweizer Entwicklungshilfe eine Runde vorauszu sein, nicht nur physische, sondern auch geistige und methodische Pionierarbeit zu leisten. Als Privatorganisation hatte sie dazu die nötige Handlungsfreiheit und Manövrierfähigkeit. Eine gewisse Umstrukturierung der finanziellen Lasten, wie sie im folgenden Kapitel erläutert wird, soll ihr diese Rolle wieder zuspielden.

## 2.2. In der Schweiz

Durch die Integration aller TZ-Projekte in Nepal dürfte dem Zentralsekretariat von Helvetas wenig mehr Arbeit anfallen. Helvetas wird aber neue Argumente für ihre Propaganda erhalten, die bei der Beschaffung zusätzlicher Finanzen nicht zu unterschätzen sind.

Der Bund andererseits wird von einer direkten Aktionsführung

befreit und kann sich vermehrt anderen Problemen widmen.

Budgetmässig könnten die Nepalprojekte wie folgt unterschieden werden:

- a) Helvetaseigene Projekte: 100% von Helvetas finanziert, geplant ausgeführt und kontrolliert. Für den Fall, dass eine spätere Mitbeteiligung durch den Bund erwartet wird, Vororientierung erwünscht. In diese Kategorie sollten v.a. neue Projekte und Experimente fallen.
- b) Regieprojekte: 100% vom Bund finanzierte Projekte. Gemeinsam geplant, von Helvetas durchgeführt und vom Bund kontrolliert. Projekte, die langfristige finanzielle Verpflichtungen erfordern, Darlehen benötigen etc., deren Dauer nicht zum vorneherein abgegrenzt werden kann.
- c) Gemischte Projekte (50 zu 50%): sollen die Ausnahme bilden: geplant im gegenseitigen Einvernehmen von Helvetas ausgeführt und gegenseitig kontrolliert.

### 3. Folgerungen

Durch die unter 2. angedeuteten Möglichkeiten könnte endlich ein Schritt vollzogen werden, der zu Beginn der Weiterführung der Aktion des IKRK anvisiert worden war. In Nepal würde endgültig Klarheit geschaffen, was nicht nur im Interesse von Regierung und Volk von Nepal, sowie der Ausländerkolonie in Nepal, sondern speziell auch für das Arbeitsklima der Schweizer in Nepal unter sich und für den schweizerischen Goodwill schlechthin förderlich wäre. Die zeitweise unterschwellig getrübbten Beziehungen zwischen Bund und Helvetas könnten wieder in positive faire Bahnen gelenkt werden, wobei beide Partner wieder ihre ursprüngliche Rolle spielen könnten. Nicht zuletzt könnten wahrscheinlich spürbare Einsparungen vorgenommen werden.

#### 4. Weiteres Vorgehen

Als erstes muss im DftZ intern zu diesen Vorschlägen Stellung bezogen und allenfalls eine bereinigte Verhandlungsbasis geschaffen werden. (Mitte Dezember).

Zweitens wäre Helvetas zu einer grundsätzlichen Aussprache einzuladen, an der sich die kompetenten Herren beteiligen müssten. (Anfangs Januar 1968).

Drittens müsste das Protokoll der Aussprache zu einer Vereinbarung ausgearbeitet werden, die als Entwurf oder Vorschlag wiederum von den letztinstanzlichen Organen der beiden Organisationen zu genehmigen wären. (Ende Januar 1968).

Für den Fall, dass Uebereinstimmung erzielt würde, sollte die neue Lösung auf den Beginn des neuen Budgetjahres (1968/69) eingeführt werden.

sig. Arbenz