

10. Sep. 1990

t.781-18 - DAN/BOM/HUE

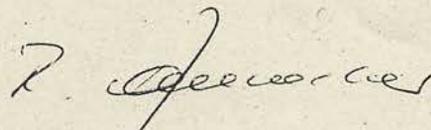
Bern, 6. September 1990

*gem. Beil. Seite!*Notiz an die Teilnehmer des Koordinatorenseminars(1., 2. + 3. Teil)*in dem Bericht enthält gem. Seite ✓*Bericht über das Koordinatorenseminar 1990 der DEH

In der Beilage erhalten Sie den Bericht über das
Koordinatorenseminar der DEH 1990 in Nottwil (13.-17.8.90)
und in Bern (20.-22.8.90).

Eine Sammlung der Resultate der einzelnen Arbeitsgruppen (Roh-
stoff) kann bei Frau Hüsler, (Büro 507, Tel. 33'90)
angefordert werden.

Am Schluss des Berichts ist ein Zeitplan für das weitere
Vorgehen enthalten (Beilage 2).



R. Dannecker

DAS KOORDINATORENSEMINAR 1990

1. Das Koordinatorensseminar 1990 fand vom 13.-17. August 1990 in Nottwil und vom 20.-22. August 1990 in Bern statt (vgl. Programm in der Beilage 1).

2. Das Seminarkonzept

Das Seminarkonzept war:

- in einem ersten Teil den Koordinatoren Gelegenheit zu geben, zu den Leitbildarbeiten Stellung zu nehmen, damit ihre Meinungen in die definitive Ausarbeitung noch einfließen können,
- in einem zweiten Teil die Rolle der Koordinationsbüros in den 90er Jahren zu diskutieren,
- in einem dritten Teil eine Reihe von Informationsveranstaltungen verschiedener Dienste der Zentrale zu verschiedenen Themen zu organisieren.

Im folgenden werden die Schwerpunkte der Stellungnahmen wiedergegeben, wobei sich darunter durchaus auch Widersprüchliches befindet. Diese Widersprüche werden im folgenden Bericht nicht bewertet und auch als Widersprüche stehengelassen. Ebenso werden im Text auch einige Schlagwort-Ausdrücke stehengelassen, obwohl nicht immer ganz deutlich wurde, was darunter verstanden wurde. Schliesslich wurden auch Aussagen wiedergegeben, die offensichtlich auf Missverständnissen oder Unkenntnis beruhten, auf die hier nicht eingegangen wird. In diesem Sinne soll dieser Seminarbericht auch die Fülle und Widersprüchlichkeiten widerspiegeln, die sich im Seminar zeigten.

3. Die Diskussion der Leitbildarbeiten (Diskussion mit den Koordinatoren)

3.1 Die Politik der DEH in den 90er Jahren

3.1.1 Allgemeines

Die Prioritäten sind zu wenig klar herausgearbeitet, und eine Hierarchie in den Zielsetzungen fehlt oder wird zu wenig deutlich, (z.B. Oekologie vs. Produktivität). Ebenso sind die Schwerpunkte unserer Tätigkeit zu wenig klar festgelegt, und dies sowohl geographisch wie auch sektoriell. Das Dokument spiegelt eher den "Status quo" wider als eine Vision für die Zukunft. Es sollte auch deutlicher gezeigt werden, wo Veränderungen gegenüber der jetzigen Situation angestrebt werden.

Ebenso besteht ein fehlender Bezug zwischen der Politik der 90er Jahre und der Organisationspolitik. Die Strategien zur Umsetzung sind deutlicher zu machen.

3.1.2 Die Rolle der DEH im Entwicklungsland

Diese Rolle sollte näher definiert werden. Welches Profil und welche Funktion hat das Koordinationsbüro? Sind wir Entwicklungsdiplomaten oder Entwicklungshelfer? Wo übernehmen wir eine "Leadership-Rolle"?

3.1.3 Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägern

Das Dokument sollte deutlicher zum Ausdruck bringen, dass die Träger der Unterstützungsmassnahmen Institutionen in der dritten Welt sind und dass wir offen sind für die Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägern.

3.1.4 Humanitäre Hilfe

Das Konzept für die humanitäre Hilfe ist vage und unklar, und die Unterschiede zur EZA sind zu wenig deutlich herausgearbeitet. Der Bezug zwischen EZA und HuHi sollte besser herausgearbeitet werden.

3.1.5 Multilaterale Hilfe

Die Problematik, Schwächen und Stärken der multilateralen Hilfe werden zu wenig deutlich herausgearbeitet; ebenso wird nicht gesagt, unter welchen Bedingungen die Schweiz multilaterale Programme unterstützen will.

3.1.6 Diversität versus Konzentration

Das Dokument bildet eine Grundlage für die operationelle Tätigkeit und belässt genügend Flexibilität im Projekt- und Programmbereich. Vorschnelle Reduktionen auf wenige Sektoren sind gefährlich. Das Länderprogramm für ein einzelnes Land sollte Schwerpunkte setzen, und es sollten klare Schwerpunkte für 20 Schwerpunktländer festgelegt werden.

3.1.7 Operationelle Fragen

- Ist die Politik richtig, alle Leistungen "a fonds perdu" zu geben? Warum nicht auch eine Darlehenspolitik?
- Eine Politik müsste auch das Problem der Betriebskosten in Funktion der Ziele eines Projekts umfassen.
- Die Unterschiede zwischen Projekten mit sozialer und mit wirtschaftlicher Zielsetzung müssten deutlicher herausgearbeitet werden.
- Das "Vertrauensverhältnis" als wichtiger Bestandteil in einem Länderprogramm zwischen Geber und Empfänger ist deutlicher zu unterstreichen.

- Unsere Strategie ist die Unterstützung, nicht das Selbst-realisieren.

3.1.8 Die Rolle der DEH in der Schweiz

Die Rolle der DEH in der Schweiz muss deutlicher definiert werden. Welches ist ihre Aufgabe im EZA- und HH-Bereich und in den gesamten Beziehungen zwischen der Schweiz und der dritten Welt?

3.1.9 Umsetzung

Wie soll diese Politik umgesetzt werden in der Organisationsrealität?

3.2 Personalpolitik der DEH

In vier Arbeitsgruppen wurde zur Personalpolitik der DEH Stellung genommen, wobei folgende Fragen zu beantworten waren:

Welches sind die positiven und die negativen Aspekte der DEH-Personalpolitik aus unserer Sicht und aus meiner Funktion als Koordinator? Was fehlt in dieser Politik, und was ist zuviel?

In der Einleitung wies DAN auf den Stand des Dokuments hin sowie auf die Zielsetzungen der Personalpolitik aus der Sicht der Direktion:

- **Transparenz schaffen für den Mitarbeiter:** Was kann er erwarten? Was wird von ihm erwartet? Transparenz erhöht Sicherheit und Berechenbarkeit der Organisation für den Mitarbeiter.
- Personalpolitische Grundsätze für alle Mitarbeiter in einer dezentralisierten Organisation wie der DEH sind notwendige Instrumente zur Wahrung einer gewissen Einheitlichkeit.
- Wir wollen Werte und Verhaltensweisen vermitteln. Was ist uns wichtig? Wo setzen wir die Schwerpunkte? Welche Werte verkörpern wir?
- Richtlinien und Leitplanken setzen im Personalbereich, in die sich Einzelentscheide einfügen.

3.2.1 Was wurde positiv beurteilt?

Die Personalpolitik der DEH hat im allgemeinen ein positives Echo bei den Koordinatoren ausgelöst und wird

als ein gutes, klares, ausführliches, professionelles und transparentes Dokument beurteilt, das die "corporate identity" fördern kann. Ein Wille zur effektiven Delegation von Verantwortung und Kompetenz wird spürbar; ebenso wird versucht, Unternehmensphilosophie und Personalpolitik miteinander zu verbinden. Das Wechselspiel zwischen Menschen und Strukturen ist berücksichtigt.

Im einzelnen wurden folgende Punkte noch besonders hervorgehoben:

- Laufbahnplanung wird transparenter.
- Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung breit und professionell ausgerichtet (Recht und Pflicht)
- Die personelle Kontinuität wird erhöht und das Rotationsprinzip klar festgelegt.
- Eine regelmässige Leistungsbeurteilung wird eingeführt.
- Die Frauenförderung wird verankert.
- Transparenz in der Personalpolitik.
- Die Oeffnung zu anderen Organisationen ist wichtig.

3.2.2 Wo gab es Zweifel? Was wird negativ beurteilt?

Die äusseren Zwänge (Integration der DEH in eine Verwaltung, etc.) werden verharmlost, und es wird eine zu idealistische Politik entworfen (die in der Realität nicht bestehen kann). Skepsis besteht auch in bezug auf die Umsetzung ("Wer ist der Garant dieser Politik?") und die Ausnahmen ("Politique - cas particuliers").

Die Personalrotation wird idealisiert; der Widerspruch zwischen Mitwirkung und DEH-Hierarchie wird nicht gelöst, und das Kastensystem bleibt (verschiedene Personalanstellungsstati).

Im einzelnen wurden folgende Punkte besonders hervorgehoben:

- die Zuständigkeiten des Koordinators im Personalbereich sind nicht definiert, und die einzelnen Profile innerhalb des Koordinationsbüros sind nicht festgelegt.
- Eine Beförderungspolitik fehlt.
- Die Rolle der Botschaft ist nicht definiert.
- Viel Unklares zum Spannungsfeld Karriere - Mobilität - Familie (Rotation) - Wer entscheidet?
- Wo ist der "Geist" geblieben?

- Wo sind die Instrumente zur Laufbahnplanung?
- Der Text ist zu lange. Kürzungen sind notwendig.

3.2.3 Was fehlt noch?

- Personalpolitik Feldmitarbeiter, Konsulenten und Lokalpersonal fehlt.
- Umsetzungsplan zur Realisierung der Regeln.
- Bezug zwischen Politik 90, Organisationsentwicklung und Personalpolitik fehlt.

Zusammenfassend:

Die Personalpolitik bildet eine gute Grundlage, muss noch gekürzt werden, und eine Reihe von Präzisierungen und Klärungen sind notwendig.

In der anschliessenden Stellungnahme von DAN werden eine Reihe von Fragen geklärt, bei denen sich noch Missverständnisse ergaben (kein Versetzungszwang vorgesehen, gute Zusammenarbeit mit DVA, gibt es genügend versetzungswillige Mitarbeiter für die Rotationspolitik, welches sind die Rotationsmöglichkeiten mit anderen Organisationen und dem Departement etc.)

Zum Schluss der Diskussion stellt SFR diese Diskussion in einen grösseren zeitlichen Rahmen und weist auf einige wichtige Punkte hin, die noch der Klärung bedürfen:

- Die Aufgaben des Koordinationsbüros und das Pflichtenheft des Koordinators sind neu zu definieren.
- Im Personalbereich ist die Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Vorbereitung von Personalentscheiden wichtig; der Entscheid selbst muss aber von der dafür zuständigen Stelle getroffen werden.
- Wir werden mit dem neuen Personalkonzept eine Vereinfachung sowie einen Abbau des Kastensystems erreichen.
- Anfangs 1992 erfolgt die Pensionierung von WM und 1993 die von SFR: Deshalb wollen wir auch eine transparente und kohärente Politik (Politik 90, Personalpolitik, Organisationsentwicklung) jetzt ausarbeiten und festlegen, um einerseits die Grundlage für die Personalnominierungen zu schaffen und andererseits auch eine gewisse Kontinuität sicherzustellen.

3.3 Die Organisationsentwicklung in der DEH

(Koordinatoren, Dienstag morgen)

3.3.1 Einleitung

Zu Beginn erfolgt eine Einführung durch DAN zum Stand der Diskussion in der DEH, der Zielsetzung der Grundsätze, der Umsetzungsproblematik, dem Dilemma zwischen Flexibilität und Rigidität in der OE, etc., sowie insbesondere:

- Ein Leitbild und Grundsätze verändern nichts in einer Organisation - die Umsetzung in die Organisationsrealität ist ein Prozess, der Mut und Kraft erfordert, von vielen Mitarbeitern aktiv mitgetragen und mit entsprechender Aus- und Weiterbildung unterstützt werden muss.
- In diesem Sinne sollte nicht die Perfektion in den Dokumenten gesucht werden, sondern die Anstrengungen sollten auf die Umsetzung konzentriert werden.
- Organisationsentwicklung umfasst immer sowohl organisatorische Strukturen und Grundsätze wie auch Menschen. Wichtig ist, dass OE als ein Prozess verstanden wird, der sich sowohl an den Zielsetzungen der Organisation wie auch an den Menschen ausrichtet und der klare und langfristige Zielsetzungen festlegt, die Schritt für Schritt erreicht werden.
- Wichtig ist, dass die Zentrale von den Koordinatoren erfährt, welche Hoffnungen und Befürchtungen diese Organisationsgrundsätze auslösen, was sie gut finden daran und wo sie Schwierigkeiten sehen.

Die Fragestellung für die Arbeitsgruppen:

- Welches ist meine spontane Reaktion zu diesen Grundsätzen?
- Was fehlt - was ist überflüssig?
- Welche Fragen habe ich?

3.3.2 Spontane Reaktionen

- Das Dokument zementiert den Status quo und bringt nichts Neues, sagt nichts aus und lässt wichtige Fragen offen.
- mehr Klarheit und Transparenz notwendig!
- L'organisation dicte la politique (obwohl es umgekehrt sein sollte) en fonction des personnes actuellement en place.

- Bringt eindeutig Straffung, könnte aber noch weiter gehen und noch mehr Klärungen bringen
- Durch die kohärente Zusammenfassung vieler Einzelstücke wird die Sicherheit beim Führen im Koordinationsbüro erhöht (das gegenwärtige "Puzzle" wird zum Bild).
- erhöht die Transparenz und erleichtert die Kommunikation.
- Schnittstellen werden klarer.
- Die zentrale Rolle des Landesprogrammes wird gestärkt.
- Institutionalisierung des Sektions-Administrators ist wichtig.
- Dienstleistungsorientierung von administrativen Dienststellen ist positiv.
- Die Rolle der Fachbereiche ist zuwenig klar: ihre Aufgaben sollten aufgrund der operationellen Bedürfnisse definiert werden.
- zu wenig Mut zu Prioritäten.

3.3.3 Was fehlt? Was ist zuviel?

Es fehlt:

- Entscheidungsmechanismen bleiben konfus (z.B. wer sitzt im Operationskomitee?) innerhalb der DEH und zwischen Kobü und DEH.
- Funktionieren der Komitees?
- Kompetenzen sind zuwenig klar festgelegt.
- Die Brückenfunktionen von zentralen Diensten (FOPOL, Evaluation, etc.) sind zuwenig klar.
- klare Unterstellungsverhältnisse für 50%: 50% Mitarbeiter (geographische Sektion - Fachbereiche)
- Zusammenarbeit E + H + SKH: unklar - Rolle des Kobüs?
- Führungsstil zu kulturbezogen - notwendige Ausbildung
- Umsetzungsprozess nicht klar - Wer kontrolliert?
Spannungsverhältnis zwischen:
 - Hierarchie und Mitwirkung
 - Zusammenarbeit mit BAWI

Zu viel:

- mehr straffen - Ueberschneidungen streichen
- mehr Grundsätze - weniger Details

3.3.4 Fragen

- Matrixorganisation: Ist sie angepasst? Fachdienste: Wo liegt der Nutzen für die Koordinationsbüros?
- Bedeutung von Sektorprogrammen und Leitlinien?
- Der Mitarbeiter - Was ist seine Funktion?
- Was ist die Funktion des Abteilungsleiters?
- Kontrolle/Controlling: Wie organisiert? Wer macht was?
- Unterstellungsverhältnisse und Funktionen zu wenig klar
- die strategische Planung: Wo findet sie statt? (Planung -- Evaluation, FOPOL)
- Auslagerung: Bedeutung der DEH-eigenen Projekte? Kritische Masse behalten - wie den "know how" auch anders behalten?
- Skepsis für die Machbarkeit und Umsetzung
- Wo bleibt die Konzentration?
- Hierarchie Kobü - Programmbeauftragter kann nicht für alle Situationen festgelegt werden.
- Was ist die Rolle des Programmbeauftragten?
- Spannungsverhältnis Länderprogramm - Kofinanzierungen
- Multilaterales kommt zu kurz - Kriterien aufstellen.

3.3.5 Priorisierung im weiteren Vorgehen

Folgende Punkte sind im weiteren Vorgehen prioritär zu lösen:

- Rolle des Koordinationsbüros
- Partizipationsmechanismus
- Wie wird der OE-Prozess gesteuert und kontrolliert?
- Wie kann die Felderfahrung vermehrt in die Zentrale einfließen?

SFR geht nach einer kurzen Zusammenfassung durch DAN auf einige für ihn zentrale Fragen ein:

- Die vorhandene Skepsis und Sorge in bezug auf die Umsetzung der Grundsätze ist verständlich. Umsetzung heisst aber auch durchsetzen gegen Widerstände, heisst überzeugen und den Schwierigkeiten nicht aus dem Wege gehen.
- Wichtig im Programmbereich ist die Kohärenz durch das Landesprogramm (Gesamtschau für ein Land).
- Die Fachdienste haben Beratungs- und operationelle Aufgaben - die Fachdienstkompetenz muss im Haus abgerufen werden können.
- Die Zusammenarbeit zwischen HuHi und EZA befindet sich in einem Prozess - Klärungen sind noch notwendig.
- Eine Reihe von Organisationsfragen muss im Moment noch offenbleiben (Anzahl operat. Abteilungen)
- Das Verhältnis Kobü - Zentrale muss noch weiter geklärt werden.
- Eine "Responsabilité collégiale" ist in der DEH nicht möglich.

4. Die Rolle der Koordinationsbüros der DEH in den 90er Jahren

Der zweite Teil des Seminars befasste sich mit der Frage "Welche Rolle hat das Koordinationsbüro der DEH der 90er Jahre"?

auf dem Hintergrund des nun in Ausarbeitung stehenden DEH-Leitbildes.

Eingeschränkt wurde die Fragestellung durch die Konzentration auf:

- das Koordinationsbüro
- die DEH-Zentrale
- die Regisseure (im weiteren Sinne)

Vorgesehen war folgender Ablauf:

- Problemanalyse
- die Beziehungen zwischen diesen verschiedenen Gruppen
- die Aufgaben und Funktion der verschiedenen Gruppen

4.1 Probleme

Fragestellung an die Arbeitsgruppen:

Was kann ich in meiner Funktion tun, und was können die anderen Gruppen tun, um dafür zu sorgen, dass das Koordinationsbüro nicht mehr funktioniert?

Die Arbeitsgruppen setzten sich zusammen aus:

- Regisseuren,
- geographischen Sektionen,
- Fachdiensten/Humanitäre Hilfe,
- Koordinatoren.

Die Ergebnisse ergaben klare Schwerpunkte, wie die Arbeit des Koordinationsbüros erschwert werden kann (unabhängig von der Gruppensammensetzung). Die Reichhaltigkeit der verschiedenen Konfliktstrategien geht aus den Ergebnissen der einzelnen Arbeitsgruppen hervor:

- unvollständige, verzögerte, unklare, keine Informationen,
- Kompetenzen unklar lassen und nicht einhalten - keine klaren Aufträge geben,
- Spezialisten ohne Fachkenntnisse einsetzen,
- fehlende Absprachen Zentrale - Kobüs/keine Konsultation,
- unklare, diffuse Programmpolitik, unklare Prioritäten im Länderprogramm,
- inkonsequente Personalpolitik - Personalrotation verhindern - Kobü-Mitarbeiter schlecht vorbereiten,
- unrealistische Erwartungen an Kobü-Kapazität,
- Vorwände aufbauen, taktische Massnahmen,
- sich für alles zuständig halten, alles an sich reißen, sich überall einmischen, die eigene Rolle und Identität überall voranstellen,
- Dezentralisierung ohne Kompetenzdelegation,
- Vorurteile aufbauen - den andern nicht anhören

- zuviele, nicht relevante Informationen zustellen,
- schweizerische Interessen dominieren lassen,
- Sektorpapiere nicht auf PPP abstimmen,
- Privilegierung des Exakten,
- mangelhafte Organisation, mangelhafte Arbeitsweisen, keine Instrumente,
- die Zentralisierung fördern,
- möglichst viele Weisungen schaffen (Weisung Nr. 135),
- den Kontext ständig verwischen (Schweiz - dritte Welt),
- keine "unité de doctrine" zwischen Regie und DEH - solche Regisseure ernennen und ihnen viele Projekte in Regie geben,
- keine Initiative entwickeln - möglichst viele Rückfragen für Details,
- undifferenzierte Auslagerungspolitik der DEH bei gleichzeitiger Dezentralisierung,
- keine operationelle Erfahrung der Koordination.

In der Beurteilung wurde die negative Problemanalyse teils als gute Methode bezeichnet, andererseits als zu spielerisch beurteilt (mangelnde Ernsthaftigkeit). Interessant war festzustellen, dass die verschiedenen Gruppen auf ähnliche Schwerpunkte in der Wahl der Konfliktstrategien kommen.

4.2 Beziehungen zwischen den verschiedenen Gruppen

Aufgrund der negativen Problemanalyse wurden am Mittwoch die Arbeitsgruppen neu zusammengestellt (aus allen Gruppen Vertreter in jeder Arbeitsgruppe) und die Frage gestellt:

Welches ist die Rolle des Koordinationsbüros gegenüber

- der DEH-Zentrale
- den Regisseuren
- Kofinanzierungen/Aide-associée-Projekte

Wo liegen die Unterschiede? Gemeinsamkeiten? die verschiedenen Aufgaben?

Damit erfolgte eine Einengung auf die eigentliche operationelle Tätigkeit des Koordinationsbüros unter Ausblendung der weiteren Aufgaben.

Als methodischer Einstieg wurde folgende Matrix vorgeschlagen:

Träger/Funktion	DEH	Regie	Kofinanzierungen/ Multi
z.B. - Kommunikation - Kompetenzen - Rollenvorstellungen - Abgrenzungen - Kohärenz etc.			

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Allgemein bestanden Schwierigkeiten beim Einstieg in die Diskussion: War die methodische Vorgabe zu eng? Es bestand die Gefahr des Abgleitens in eine Methodendiskussion. Andererseits wurden gleichzeitig auch eine zu wenig klare Zielsetzung kritisiert, die zu breite Fragestellung sowie die zu kurze Zeit, die für die Diskussion zur Verfügung stand.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe ergeben ein aufschlussreiches Bild eher von den Problemen als von einer klar definierten Rolle des Kobüs. Allgemein zeigte es sich, dass ein Klärungsbedarf für die Rolle des Kobüs besteht (Für was ist es genau zuständig?). Die wichtigsten Funktionen des Kobüs wurden wie folgt definiert:

gegenüber der DEH:

- Strategieentwicklung im Schwerpunktland
- Bindeglied zwischen Feld und Zentrale
- Einbringung des lokalen Kontextes und der Anliegen der Zielbevölkerung - direkte Kontakte sicherstellen
- neue Projekte/Programme im Rahmen des PPP identifizieren

gegenüber der Regie:

- Führungsrolle im Planungsprozess, consulting während der Durchführung
- Vertretung des Auftraggebers DEH - Regie unterstützen
- konzeptionelle Begleitung
- sicherstellen, dass Projekt/Programme im PPP integriert ist
- Federführung im "Policy Dialogue"
- Sektion Programmsitzungen

Allgemein:

- Koordination der verschiedenen Träger
- allgemeines Monitoring und Follow-up

Multi-bi/Kofinanzierungen

- Garant eines hohen Realitäts- und Praxisbezugs
- Monitoring-Evaluation

BAWI

- Kohärenz verschiedener Instrumente schweizerischer Entwicklungspolitik
- Mitwirkung bei Konzepten und Durchführung

HuHi

- E + H komplementär machen
- Beratungsfunktion - Vorselektion von Gesuchen - Anträge zu HuHi-Aktionen
- Mitwirkung bei Konzept, Monitoring und Follow-up

4.3 Ausarbeitung von Lösungsansätzen für die Zusammenarbeit zwischen Koordinationsbüros mit der DEH-Zentrale und Regisseuren

Die Aufgabenstellung für die Arbeitsgruppen war:

- Was ist jetzt zu tun, damit die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Trägern verbessert werden kann?

insbesondere:

- Wo liegt ein Regelungsbedarf?
- Wo liegen die grössten noch bestehenden Probleme?
- Wo gibt es bereits Klarheit?
- Welche Probleme können nicht verbindlich geregelt werden?

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen ergaben viele Vorschläge und Anregungen mit Widersprüchen und auch unterschiedlichen und nicht in die gleiche Richtung zielende Vorschläge. Trotzdem ergab sich eine Reihe von Schwerpunkten, die hier zusammengefasst wiedergegeben werden. Die Grundstimmung war: einige Grundsatzentscheide für die Organisation der DEH sind noch zu treffen, sonst werden wir uns in zwei Jahren wiederum mit den gleichen ungelösten Problemen befassen. Insbesondere geht es um Rollen und Aufgaben der Fachbereiche, des Programmbeauftragten, der Regisseure, der Koordinationsbüros.

Zusammenfassend:

1. Es besteht ein Klärungsbedarf in der Organisation in bezug auf die Aufgabenabgrenzung zwischen DEH-Zentrale - Koordinationsbüro - Regisseure. Leitplanken für die Rollen, Kompetenzen und Verantwortungen sind festzulegen.

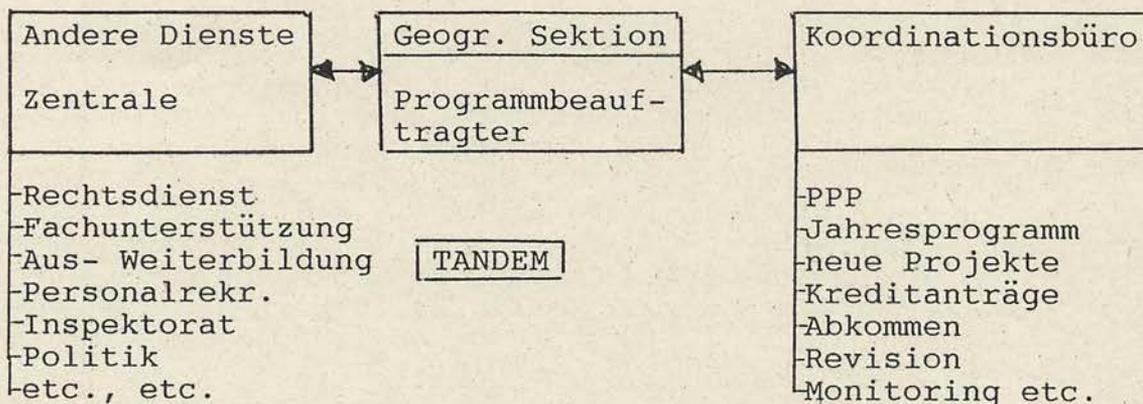
Wer macht was und trägt welche Verantwortung?

2. Die Strukturen der Fachbereiche und der geographischen Sektionen sind zu überdenken (die Probleme der Matrix-Organisation sind ungelöst):
 - Option Ausbau Fachbereiche zur besseren Unterstützung der geographischen Sektionen und Koordinationsbüros (gegenwärtig verfolgte Politik)
 - Option limitierte Fachbereiche und Ausbau, Fachkompetenz in den geographischen Sektionen
 - Option Programmbeauftragter Zentrale als Partner des Koordinationsbüros oder Option Koordinationsbüro als koordinierende Landesprogrammstelle mit vielen Partnern in der DEH (Fachspezialisten)
3. Tandem Programmbeauftragter - Kobü: Stärken, Schwächen, Kompetenzen, notwendige Voraussetzungen
4. Dezentralisierung: Was, wie, mit welchen Kompetenzen und Auswirkungen auf die verschiedenen Träger - Funktionendiagramm
5. Rolle und Verantwortung des Regisseurs und der anderen Träger klären und eine kohärente, sektorielle/geographische Auslagerungspolitik festlegen (Mitverantwortung - Auftrag - Autonomie)
6. Aufgaben Koordinationsbüro in bezug auf HuHi + SKH klären und Kompetenzen festlegen
7. Jahresprogramm Koordinationsbüro als operationelles Steuerungs- und Strategieinstrument ausbauen mit verbindlichem Charakter für alle Beteiligten

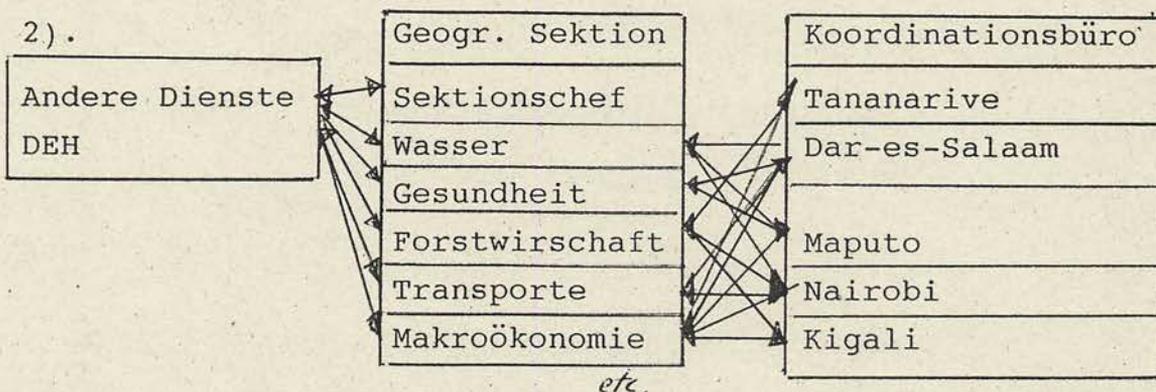
8. Führung durch Grundsätze, Aufträge und Controlling
verwirklichen mit mehr Handlungsspielraum für die
Durchführung und weniger Ausführungsbestimmungen
9. Multi-Bi: Integration in PPP-Identifikation von ent-
sprechenden Programmen
10. Mehr Dialog zwischen Direktion und Mittelbau
11. Mehr Führung und Grundsatzentscheide durch die
Direktion - aber partizipativ
12. Zum Prozess: think big, start small, act now

Im Seminar im Raum stehende Modelle (u.a.):

1).

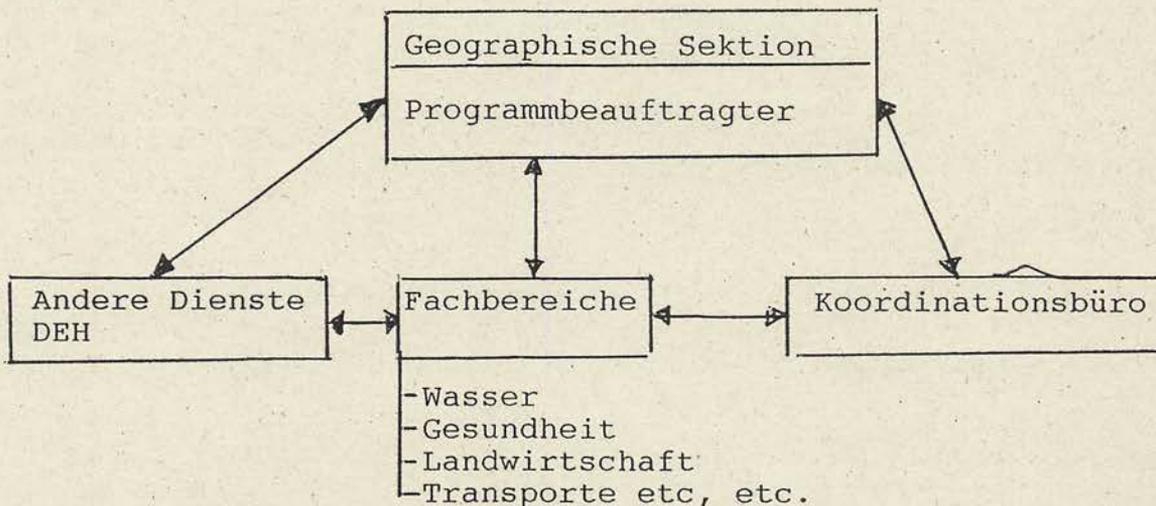


2).



(Modell Frieden)

3).



(Status quo?)

5. Nottwil ... et après?

Die Frage war:

- Wie können die Ergebnisse des Koordinatorenseminars in die Realität der DEH umgesetzt werden? Was für Schritte sind notwendig? Wer macht was?

Die beiden Arbeitsgruppen wurden aufgefordert, möglichst konkrete und praktische Vorschläge zu machen und auch aufzuzeigen, wie in der Institution DEH vorgegangen werden sollte, wobei verschiedene Lösungen mit Vor- und Nachteilen kurz skizziert wurden:

- Verantwortung in der Linie:

Vorteil: diejenigen, welche die Lösung tragen müssen, arbeiten sie auch aus (Akzeptanz).

Nachteil: Arbeitsüberlastung und Abwesenheiten führen zu Verzögerungen - man hat zuwenig Zeit und macht das Dringendste.

- Ernennung einer Arbeitsgruppe:

Auch Arbeitsgruppen haben sich in der DEH nicht als sehr effizient erwiesen, um Resultate zu erreichen (sind für andere Zwecke geeignet wie Meinungsaustausch, Stellungnahmen verschiedener Stellen etc.)

- Arbeitsgruppe mit Workshop (zeitlich begrenzt)

Vorteil, dass Koordinatoren beteiligt werden können (z.B. 1 Woche) - konzentriert auf eine zeitlich limitierte Periode. Nachteil: Teilnehmerkreis beschränkt.

- Ernennung Konsulent: in allen Fällen möglich; sollte aber nur beratende und begleitende Funktionen haben - nicht die Arbeit an unserer Stelle machen.

- Andere Lösungen

Die beiden Arbeitsgruppen kamen zu verschiedenen Ergebnissen für das weitere Vorgehen und Umsetzen in der Organisation:

Arbeitsgruppe 1

- keine neue Arbeitsgruppe, die alles überprüft, sondern Rahmenentscheide des Direktors. Erst nachher eine Gruppe mit konkreten Aufträgen, Workshop.

Einwände:

- Wir (die Mitarbeiter) müssen mitentscheiden können

- Ein Workshop nach Führungsentscheiden beantragt
Aufhebung der Führungsentscheide (= DEH-Kultur)

Gegenvorschlag: Die Direktion / eine Gruppe / verschiedene Mitarbeiter arbeitet/n verschiedene Lösungsmöglichkeiten aus, über die ein breites Konsultationsverfahren durchgeführt wird

Weitere Vorschläge:

- Direktion muss führen - Prioritäten setzen - Machtwort sprechen - Aufträge erteilen - die Konsenskultur entblockieren - mit Unterstützung externer Konsulenten

Arbeitsgruppe 2

1.

Atelier (~ 1 Woche)
- 3 Koordinatoren
- 3 Regisseure
- 3 Sektionschefs
- 1 Abteilungsleiter

Mandat principal: Rolle des Regisseurs

2.

Kleingruppe
-DAN
-Konsulent
-3 Mitarbeiter

Regelmässiger Austausch

Mandat: Sektorielle / thematische Prioritäten
Konkrete Dezentralisierungsmassnahmen

3.

Pilotphase
- Phasenpilote d'experimentation d'un ou deux scenarios possibles
ou
- generalisation

4.

Evaluation
- sur base experiences ----> Generalisation

LEITSATZ: AVANCER SANS PRECIPITATION

Der Direktor skizziert die nächsten Schritte, die sich aufgrund der Diskussionen abzeichnen:

- Ein schrittweises Vorgehen ist notwendig.
- Priorisierungen mit Aufgabenkatalog sind notwendig: Was ist mit welchem Zeithorizont in Angriff zu nehmen? (Zeitprogramm und Prioritäten aufstellen).
- Das Spannungsfeld Schweiz (innenpolitisches Umfeld etc.) - Koordinationsbüro (Aufgaben Entwicklungsland muss in unsere Ueberlegungen einbezogen werden).
- Die Organisationsentwicklung in der DEH hat Einfluss auf die Regisseure: sie müssen in viele Fragen (Auslagerung, Dezentralisierung, Aufgabe Koordinationsbüro) einbezogen werden.
- Die Direktion muss die Etappen bekanntgeben für das weitere Vorgehen und die Prioritäten.
- Ein Wettbewerb für gute Vorschläge - warum nicht?
- Das Seminar hat viele Fragen aufgeworfen - es ist unsere gemeinsame Aufgabe, Lösungen zu erarbeiten.

6. Seminarevaluation

Seminarevaluation 1. und 2. Teil

6.1 Am Freitagmorgen (17.08.90) erfolgte eine Evaluation des Seminars durch die Teilnehmer in bezug auf die Rahmenbedingungen, Dreiteilung des Seminars, Anzahl Teilnehmer, Moderation, Seminar-Thema. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, vor allem auch Anregungen für das nächste Seminar zu machen. Da aus Zeitgründen die Evaluation des Seminars durch die Kursleitung nicht mehr möglich war, wird sie hier in die Kurzevaluation einbezogen.

6.2 Kurszentrum

Zu unpersönlich, zu kühl, zu wenig Wärme. Der Wunsch nach einem Zentrum mit mehr Ausstrahlung, mehr Wärme allgemein. Warum nicht wieder einmal in die französische Schweiz?

6.3 Struktur des Seminars

Die Dreiteilung des Seminars in:

- Koordinatoren unter sich mit Direktor und einer beschränkten Anzahl von Zentrale-Vertretern,
- Plenum (Koordinatoren, DEH-Zentrale, Eingeladene etc.),

- Information durch die Zentrale für Koordinatoren, wurde begrüsst und sollte nach Möglichkeit in der einen oder andern Form beibehalten werden. Es besteht offensichtlich ein Bedürfnis der Koordinatoren nach Diskussionen unter sich und mit Direktionsmitgliedern.

6.4 Anzahl der Teilnehmer

Allgemein besteht der Wunsch nach Beschränkung der Teilnehmerzahl (nicht mehr als 50 - 60 Teilnehmer) und klaren Richtlinien, wer teilnehmen kann. Andererseits besteht ein relativ breiter Kommunikationsbedarf der Zentrale mit vielen Teilnehmern. Wie können beide Ziele realisiert werden? Könnte man sich vorstellen, z.B. zwei Tage Koordinatoren unter sich, zwei Tage Plenum und zwei Tage Informationsvermittlung?

6.5 Moderation-Kursleitung

Von den fünf Moderatoren waren zwei gut und drei ungenügend (IAP). In Zukunft sollte versucht werden, über eine entsprechende Moderation den Mitarbeitern neue methodisch-didaktische Ansätze zu vermitteln. Die DEH respektive die Kursleitung muss mehr Vorgaben machen, die Fragen und Themen präziser stellen und die erwarteten Ergebnisse definieren. Mehrheitlich wurde eine stärkere Strukturierung verlangt.

6.6 Themen

Allgemein der Wunsch, das nächste Mal nicht mehr über Fragen der Organisationsentwicklung zu sprechen, sondern ein Thema aus der Entwicklungszusammenarbeit zu wählen. Das gewählte Thema klar definieren und nicht zu breite Fragestellungen wählen, da sonst die Gefahr besteht, dass die Zielsetzung aus den Augen verloren geht.

6.7 Ansprache und Diskussion mit Bundesrat Felber

Die Ansprache und die anschliessende Diskussion mit Bundesrat Felber bot den Koordinatoren eine ausgezeichnete Gelegenheit, dem Chef des Departements Fragen zu stellen und die schweizerische EZA + HH im grösseren Rahmen zu sehen. Wir sollten versuchen, auch beim nächsten Seminar eine solche Veranstaltung zu organisieren.

Seminarevaluation 3. Teil

- 6.8 Der dritte Teil des Seminars (Montag, 20.8. - Mittwoch, 22.8.90) in Bern umfasste eine Reihe von Informationsveranstaltungen der Zentrale (Aufgaben der humanitären Hilfe/SKH, Oekologie, BAWI, Informatik, Rechnungswesen-Controlling, Dokumentation, Personalkonzept 91-94). Die Evaluation am Schluss ergab:
- Der dritte Teil wird als interessant, wertvoll und notwendig beurteilt - er soll wiederholt werden (ca. 2-3 Tage), jedoch zu Beginn des Seminars.
 - Der Standort Bern ist angezeigt.
 - etwas weniger Themen.
 - Präsentation, Inhalt, Methode etc. werden als gut beurteilt.
 - Für ein nächstes Seminar wird ca. 6-9 Monate vor dem Seminar eine Umfrage gemacht betr. Themen.
 - Die Diskussion hat gezeigt, dass die Kommunikation nicht nur von Zentrale - Feld - Zentrale, sondern durchaus auch von Feld - Feld lief und dass dadurch ein wichtiger Erfahrungsaustausch stattfand.
- 6.9 Einige weitere Gedanken zum Seminar
- Neben der wichtigen sozialen Funktion und der Informationsvermittlung im Seminar besteht ein Bedürfnis, ziel- und ergebnisorientierter zu arbeiten. Wie kann dies mit welchen Themen und welcher Methodik erreicht werden?
 - Gibt es nicht ein Dilemma zwischen direktiver Steuerung des Seminars und grösstmöglicher Offenheit für verschiedene Anliegen? Drückt sich in dieser Seminarproblematik nicht auch eine Grundproblematik in der DEH aus, nämlich: Welche Art von Führung wollen wir?
 - Wir müssen eindeutiger die Zielsetzungen einzelner Teile des Seminars festlegen und Themen, Moderation an Teilnehmer und Anzahl darauf abgestimmt präzisieren. Gerade weil die Mitarbeiter der DEH (Zentrale und Koordination) oft unterschiedliche Vorstellungen, Erwartungen, Ansprüche etc. haben, sind entsprechend eindeutige Zielsetzungen notwendig
 - Der Ruf nach Entscheiden und mehr Führung durch die Direktion und der Wunsch nach Mitwirkung an Entschei-

den, Einbezug aller Mitarbeiter, möglichst hohem Partizipationsgrad, machen Führung in der DEH schwierig

- Das Engagement der Teilnehmer war hoch und die Bereitschaft, Schwachstellen in der Moderation selbst aktiv zu überwinden, zeigt den hohen Grad an Verantwortung der Teilnehmer
- In einem nächsten Seminar sollten Koordinationsbüros zirka 6-9 Monate vorher in die Themenfestlegung einbezogen werden
- Das Seminar soll ein Koordinatorensseminar bleiben und nicht ein Seminar der DEH-Zentrale werden
- Das Thema Koordinatorensseminar 1990 im zweiten Teil (die Rolle des Koordinationsbüros der DEH) war einerseits zu breit gefasst und zu wenig mit entsprechenden Dokumenten vorbereitet. Die Frage stellt sich, ob ein nächstes Seminar nicht von einer ad hoc-Gruppe (z.B. 2 geographische Sektionchefs, Leiter FoPol und Evaluation, 1 Fachbereichsleiter, 1 - 2 kürzlich zurückgekehrte Koordinatoren und 1 Abteilungsleiter als Gesamtverantwortlicher) vorbereitet werden sollte, um eine entsprechende Verankerung in der DEH-Zentrale sicherzustellen
- Am Ende des Seminars ergab sich bei vielen Teilnehmern eine gewisse Unzufriedenheit in bezug auf die Resultate des Seminars: "Keine Lösungen wurden gefunden, die Probleme bestehen weiter, wir haben das alles schon oft diskutiert (kalter Kaffee), es passiert doch nichts, das DEH-Schiff ist noch im Hafen und noch nicht auf Fahrt, DEH weiter ohne Führung".
- Die DEH schwankt zwischen einer Palaverkultur und dem Ruf nach mehr Führung; weder das eine noch das andere wird aber konsequent durchgeführt. Die Direktion - wurde gesagt - hat zwar den Wunsch zu führen und die Notwendigkeit dazu auch erkannt, hat aber nicht den Mut zu Grundsatzentscheiden, wenn sie jemandem weh tun könnte.
- Das Gefühlsmoment kam zu kurz (Ort, Moderation, Anzahl etc?) und muss besser zum Tragen kommen. Gerade wenn klar geführt wird, muss auch das Vertrauen seinen Platz haben.
- Es besteht ein Erwartungsdruck nach Resultaten - Entscheiden - Lösungen etc. Die Direktion erscheint zögernd und zu wenig entschlossen.
- Die Nachfolgefrage WM und SFR wurde informell im Seminar oft angeschnitten und hat die Leute beschäftigt - oft die Frage: Sind Lösungen in der OE überhaupt möglich, bevor personelle Entscheide gefallen sind?
- Zielsetzung und Ablaufsequenzen des Seminars waren den Teilnehmern zu wenig klar.

6.10 Meine Seminarevaluation in bezug auf die Ergebnisse

Aus meiner Sicht wurden folgende Zielsetzungen im Seminar erreicht:

- Die Koordinatoren haben im ersten Teil zu den drei Dokumenten des Leitbildes (Politik 90, Personalpolitik, Organisationsentwicklung) Stellung genommen, viele konstruktive Anregungen gemacht und auch Kritik eingebracht. Für die Ueberarbeitung der Dokumente werden eine Reihe von Frage nochmals neu überdacht und klarer formuliert werden müssen.
- Im zweiten Teil hat die Diskussion gezeigt, dass ein Klärungs- und Handlungsbedarf in verschiedenen Organisationsbereichen besteht. Die "Rolle des Kobü" hat eine breitere Problematik für die Organisationsentwicklung aufgezeigt. Prioritäten wurden gesetzt und ein weiteres Vorgehen vorgeschlagen.

Aus meiner Sicht sind damit wichtige Resultate erreicht worden, die eine gute Grundlage für die Klärung noch offener Fragen bilden.

R. Dannecker

Beilage 1Programm Koordinatorensseminar 1990

Montag, 13. August

Erster Teil (Montag, 13. August - Dienstag vormittag,
14. August)

Vormittags: Anreise der Teilnehmer

12.30 Gemeinsames Mittagessen

14.00 Eröffnung des Seminars
- Allgemeine Informationen zur Seminarorganisa-
tion/Administration
- Das Koordinatorensseminar 1990
- Einführung in das Thema
- Programm

14.30 Diskussion/Stellungnahmen zum Leitbild

14.30-15.45 "Die Politik der DEH in den 90er Jahren"
(Dokument in Beilage 3)
Stellungnahmen/Diskussion im Plenum.
Zu diesem Dokument haben die Koordinatoren be-
reits eine schriftliche Stellungnahme abgegeben.
Im Plenum soll Gelegenheit gegeben werden, noch
kurz auf wesentliche Punkte hinzuweisen zur
Berücksichtigung in der Endredaktion.

16.00 Die Personalpolitik der DEH
Das Dokument wurde am 18. Mai 1990 an die Koordi-
nationsbüros versandt.

16.00-18.30 Stellungnahme/Diskussion in Arbeitsgruppen

20.30-22.00 Präsentation Ergebnisse im Plenum und
Plenumsdiskussion

Dienstag, 14. August

08.30 Die interne Organisation der DEH
Das Dokument "Interne Organisation der DEH" wird
voraussichtlich Ende Juni an die Koordinations-
büros versandt

- 08.45-10.30 Stellungnahmen/Diskussion in Arbeitsgruppen
- 11.00-12.30 Präsentation Ergebnisse im Plenum und Plenumsdiskussion
- 11.30-12.00 Ankunft der Teilnehmer aus der DEH-Zentrale und von Regisseuren

Zweiter Teil (Dienstag, 14. August - Freitag, 17. August 1990)

Dienstag, 14. August

- 14.30 Die Aufgaben des Koordinationsbüros der DEH
Ein Detailprogramm mit Beilagen wird Mitte Juli versandt
Das Thema wird in folgende Themablöcke gegliedert:
- Aufgaben in Bezug auf verschiedene Instrumente der Hilfe
 - Aufgaben in Bezug auf verschiedene Träger der Hilfe
 - Aufgabenverteilung DEH-Zentrale/Koordinationsbüros/Regisseure/andere Träger
 - Anforderungsprofil des Koordinators

Für diesen zweiten Teil ist die Zeit von
Dienstag, 14. August 14.30 h bis
Donnerstag, 16. August 18.00 h vorgesehen.

Ein Detailprogramm ist in Ausarbeitung.

Mittwoch, 15. August, nachmittags

- 13.30-16.00 Je nach Wetter Fussballspiel oder Ausflug
- 17.00-18.00 Bundesrat René Felber spricht zum Thema "Allgemeine Aspekte der schweizerischen Entwicklungspolitik" mit anschliessender Diskussion
- 18.00-18.30 Apéritif
- 18.30 Gemeinsames Nachtessen

Freitag, 17. August

- 08.30-10.00 Abschlussdiskussion im Plenum
Evaluation des Seminars
- 10.30-11.30 Koordinatorenseminare in der Zukunft - einige
Gedanken zur zukünftigen Gestaltung
- 11.30 Abschluss des Seminars
- 12.00 Gemeinsames Mittagessen
- 13.00 Transport zum Bahnhof Nottwil

Dritter Teil (Montag, 20. August - Mittwoch, 23. August)

Ort: Ausbildungsraum DEH, Gutenbergstr. 48

Montag, 20. August

- 10.00-12.30 Humanitäre Hilfe und SKH
Was erwarten humanitäre Hilfe und SKH vom Koordi-
nationsbüro?
(Leitung: Ch. Raedersdorf, R. Schelling,
A. Frisch)
- 14.00-17.00 Umwelt-Workshop
(Programm gemäss Beilage 2 "Umwelt-Workshop"
(Leitung: Fachdienst Umwelt DEH und geografisches
Institut der Universität Bern)

Dienstag, 21. August

- 09.00-17.00 Die Zusammenarbeit zwischen BAWI und den
Koordinationsbüros
- Präsentation der entwicklungspolitischen
Instrumente des BAWI
 - Politik des BAWI im Entwicklungsbereich
 - Zusammenarbeit zwischen Koordinationsbüros und
BAWI. Gegenseitige Erwartungen für die Zusam-
menarbeit
 - Diskussion bisheriger Erfahrungen, Auswertung
und Richtlinien für die Zukunft
- (Leitung: W. Jaggi, Abteilungsleiter BAWI für
Entwicklungsfragen/UNCTAD/UNIDO)

Mittwoch, 22. August

- 08.00-10.00 Büroautomation in der DEH
- Information über die sich im Gang befindliche Büroautomation in der DEH inklusive Koordinationsbüros
- Diskussion über die Auswirkungen der Büroautomation für Koordinationsbüros (Ausbildung, Anwendungsmöglichkeiten, Unterhalt, etc.)
(Leitung: H. Stricker und W. Lenherr)
- 10.30-12.00 Dokumentationsaustausch Koordinationsbüros-Zentrale
(Leitung: H. Meyer, Bibliothek-Dokumentation und W. Lenherr/H. Stricker)
- 13.00-15.00 Rechnungswesen - Inspektorat
Projektüberwachung im Finanzbereich
- Finanzielle Projektüberwachung und Kontrollsysteme
- Aufgabe der Aussenrevisoren
- Ausbildung im Finanzbereich
(Leitung: P. Gygax und F. Binder)
- 15.30-17.30 Personalplanung in der DEH 1991-94
- Das neue Personalkonzept und die Personalplanung der DEH 1991-94.
(Leitung: R. Dannecker)

Als Informationsgrundlage dient Kapitel 5 der Botschaft für technische Zusammenarbeit und Finanzhilfe von 1991-94.



EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT FÜR
AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN

*Direktion für Entwicklungszusammenarbeit
und humanitäre Hilfe*

Der Direktor

Bern, 5. September 1990

Notiz an alle Sektions- und Dienstchefs

Im Anschluss an das Koordinatorensseminar in Nottwil und nach Diskussion der Seminarergebnisse im Direktionskomitee habe ich das folgende weitere Vorgehen für die Arbeiten am Leitbild und die Organisationsentwicklung in der DEH beschlossen:

1. Die Arbeiten am Leitbild werden wie vorgesehen weitergeführt mit dem Ziel, sie bis Ende 1990 abzuschliessen. In der Organisationsentwicklung werden wir uns in gewissen Bereichen auf Grundsätze beschränken, da eine Reihe von Entscheiden zu diesem Zeitpunkt noch offen sein werden. Ein Zeitplan für das weitere Vorgehen ist in Beilage 1 enthalten.
2. Ich habe R. Dannecker beauftragt, mit einer Arbeitsgruppe Lösungsvorschläge für eine Reihe von Organisationsfragen auszuarbeiten (Matrixorganisation, etc.), für die am Koordinatorensseminar ein entsprechender Klärungsbedarf festgehalten wurde.
3. Das Mandat an die Arbeitsgruppe wird gegenwärtig ausgearbeitet und wird spätestens Ende Oktober von mir definitiv festgelegt. In diesem Mandat werden eine Reihe von Grundoptionen betreffend die zu lösenden organisatorischen Fragen vorgegeben. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe ist in Beilage 1 enthalten.
4. Die Arbeitsgruppe wird voraussichtlich im Januar 1991 für ca. 1 Woche tagen und konkrete Vorschläge ausarbeiten.
5. Anschliessend an den Bericht der Arbeitsgruppe werden im Frühjahr/Sommer 1991 die entsprechenden Entscheide über die weitere interne Organisation der DEH getroffen.

F.R. Staehelin

Beilage 1Zeitplan für die weiteren Arbeiten am Leitbild- 13. September 1990:

Plenumsdiskussion über die Personalpolitik (überarbeitete Fassung am 31.8.90 verteilt).

- September 1990:

Ueberarbeitung der

- Politik der DEH in den 90er Jahren

- Interne Organisationsentwicklung

aufgrund der schriftlichen Stellungnahmen der Sektionen und der Diskussion mit den Koordinatoren anlässlich des Koordinatorenseminars.

- 22./23./24. Oktober 1990:

Diskussion interne Organisationsentwicklung und weitere Grundsatzfragen DEH im Direktionskomitee

- Oktober/November 1990:

Ausarbeitung Leitbild und textliches Abstimmen der verschiedenen Dokumente (Bedürfnisse, Politik der 90er Jahre, Organisationsentwicklung und Personalpolitik) durch A. Hadorn

- November 1990:

Plenumsdiskussion überarbeitete Fassung Organisationsentwicklung

- 21. November 1990:

Diskussion Leitbild (1-2 Seiten) im Direktionskomitee

- November/Dezember 1990:

Diskussion Leitbild Plenum

- 17. Dezember 1990:

Abschliessende Diskussion der Leitbilddokumente im Direktionskomitee und Genehmigung durch den Direktor (Bedürfnisse, Politik der 90er Jahre, Organisationsentwicklung und Personalpolitik).

- 1. Januar 1991

Inkraftsetzung der verschiedenen Dokumente als verbindliche Leitlinien für die DEH.

Beilage 2Arbeitsgruppe für den Workshop "Organisationsentwicklung"

Dauer/Datum: ca. 1 Woche, erste Hälfte Januar 1991

- R. Wilhelm, Stv. Direktor
- K. Vögele, Evaluation
- A. Hadorn, Fopol
- R. Gautschi, Asien II
- P. Veglio, Lateinamerika
- A. Bisaz, Westafrika
- S. Chapatte, Asien I
- P. Künzi, Fachbereich Industrie/Handwerk
- A. Hartmann, Fachbereich Wasser/Ostafrika
- F. Binder, Inspektorat
- J. Frieden, Koordinator/Ostafrika
- A. Schläpfer, Koordinator/Lateinamerika
- L. Guye, Koordinator/Asien I
- R. Dannecker, Abt. Allg. Angelegenheiten
- H. Furrer, Konsulent (Crossconsult Zürich)

Regisseure: (voraussichtlich Teilnahme während ca. 2 Tagen)

- A. Schild
- W. Külling oder R. Helbling
- R. Jenny
- D. Fino

Teilnehmerliste 1. und 2. Teil Koordinatorensseminar

<u>Name/Dienst</u>	<u>1. Teil</u>	<u>2. Teil</u>
Gerolf Weigel, Thimpu	x	x
Wieser Reto, Kathmandu	x	x
Pallmann Martin, Tegucigalpa	x	x
Avanthay Régis, Lima/Quito	x	x
Schlechten Margrit, Bamako	x	x
Roduit François, Cotonou	x	x
Müller Markus, Bamako	x	x
Vielle Marc, N'Djaména	x	x

10. Sep. 1990

KOORDINATIONSBÜROS

15

Capt Georges, Jakarta	x	x
Poffet Christian, Ougadougou	x	x
Lavizzari Luciano, Bangkok	x	x
Frischknecht Alfred, Bangalore	x	x
Heierli Urs, Dhaka	x	x
Frieden Jörg, Maputo	x	x
Honegger Max, Dar-es-Salaam	x	x
Ambühl Hansjörg, Islamabad	x	x
Schläpfer Adrian, La Paz	x	x
Fellay Pascal, Ougadougou	x	x
Langenbacher Dominic, Nairobi	x	x
Brawand Antoine, Akkra	x	x
Bischof Peter, Lima	x	x
Pfister Gerhard, Antananarivo	x	x
Wyss Martin, Maputo	x	x
Delèze Jean-Maurice, Kigali	x	x
Martin Jacques, Kigali	x	x
Bärfuss Jean-Paul, Niamey	x	x
Mordasini Michel, Islamabad	x	x
Guye Laurent, New Delhi	x	x
20		
De Morsier Françoise, New Dehli	x	x
Morand Henri-F., Dhaka	x	x
Stähli Peter, Thimpu	x	x