



EIDGENÖSSISCHES DEPARTEMENT FÜR  
AUSWÄRTIGE ANGELEGENHEITEN

Bern, den 15. November 1988

*Direktion für Entwicklungszusammenarbeit  
und humanitäre Hilfe*

t.781-18 - HL/FRE

## Dreizehn Bausteine für eine Personalpolitik der Neunziger Jahre

### 1. Ausgangspunkt

Die jährlichen Aufwendungen der Schweiz für die öffentliche Entwicklungshilfe werden zu Beginn der Neunziger Jahre die Einmilliardengrenze überschreiten. Die Frage, welches Personal mit welchen Qualifikationen für den Einsatz dieser gewaltigen Mittel verantwortlich sein wird, ist berechtigt.

### 2. Gegenwärtige Probleme

Zurzeit sind Personaleinsätze in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit weder unbestritten noch leicht durchzuführen. Immer häufiger sehen sich die operationellen Sektionen sowie die Personalsektionen vor die folgenden Probleme gestellt:

- In vielen EL sind zahlreiche formal relativ gutausgebildete Kader vorhanden. Aus begreiflichen Gründen wollen diese ihre Entwicklungsvorhaben "selber realisieren".
- Die Regierungen der EL schrauben ihre formalen Anforderungen an ausländische Experten immer höher. Oft sind sie so formuliert, dass wir sie kaum erfüllen können.
- Nicht zuletzt aus personalpolitischen Gründen wird der Abschluss von Projektverträgen immer häufiger verzögert.
- Die Erteilung von "Agréments" wird verschleppt, in vielen Fällen sogar verweigert.
- Andererseits hat die DEH immer häufiger Mühe, geeignete Kandidaten für die formulierten Aufgaben in den EL zu rekrutieren.
- Der prozentuale Anteil von Ausländern bei den Feldmitarbeitern der DEH steigt. Er beläuft sich zurzeit auf ungefähr 20 %. Bei Intercooperation beträgt er rund 40 %.
- Am deutlichsten wird die Krise, wenn mühevoll rekrutierte, hochqualifizierte Experten (Ausländer) in der Schweiz sitzenbleiben, weil Projektverträge nicht unter Dach oder Agréments nicht erteilt worden sind.

### 3. Die Versuchung, falsche Folgerungen zu ziehen

Die genannten Probleme verleiten uns oft dazu, voreilige Schlussfolgerungen etwa in der folgenden Art zu ziehen:

- Die Zahl der Langzeitexperten ist abzubauen.
- Langzeitexperten sollen mehr und mehr durch kurzfristige Konsulenteneinsätze ersetzt werden.
- In den Projekten soll vermehrt einheimisches Personal eingesetzt werden.

So berechtigt diese Forderungen als solche sein mögen, so ungeeignet sind sie für sich allein genommen, wichtige Fragen der künftigen internationalen Entwicklungszusammenarbeit befriedigend zu beantworten. Fragen der Qualität, der Effizienz und der Kontrolle in Projekten bleiben zunächst ungelöst. Eine künftige Personalpolitik kann deshalb nicht einfach darin bestehen, dass eine bestehende Kategorie von Feldmitarbeitern durch eine andere abgelöst wird.

### 4. Die zunehmende Professionalisierung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist unerlässlich

Wer auch immer für die Realisierung künftiger Entwicklungsprogramme und Entwicklungsprojekte in der Dritten Welt verantwortlich sein wird - lokales Personal, kurzfristige Konsulenten oder langfristige ausländische Experten - ist nicht so entscheidend wie die Frage, über welches professionelle Rüstzeug dieses Personal verfügen wird. Die Professionalisierung der Entwicklungszusammenarbeit, die in den Siebziger- und Achtziger Jahren begonnen und wichtige Etappen erreicht hat, muss in den Neunziger Jahren gezielt ausgeweitet und vertieft werden.

Unter Professionalität wird hier die Fähigkeit verstanden, Probleme zu lösen oder Potentiale zu nutzen in einer Art, die ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig (sustainable) ist.

Eine solche Professionalität erfordert die Verbindung von zielorientierten und prozessorientierten Vorgehen.

Für den Zentrale- und Feldmitarbeiter bedeutet dies, dass er sowohl fachlich als auch persönlich und einsatzspezifisch ständig unterwegs sein muss. Aus- und Weiterbildung sind für ihn ein kontinuierlicher lebensbegleitender Prozess.

Der Entwicklungshelfer - gleich aus welchem Land er stammt - ist deshalb definitiv kein Freiwilliger mehr, sondern eine gezielt ausgebildete und in Erfahrung gereifte Persönlichkeit.

## 5. Aufgabenschwerpunkte für Entwicklungsfachleute in den Neunziger Jahren

Die Zahl der DEH-Feldmitarbeiter/innen in Projekten wird zweifelsohne abnehmen, jene, die mit Koordinationsaufgaben betraut sind, dagegen erheblich zunehmen. Wichtige Schwerpunkte für lang- und kurzfristige Einsätze sowie einheimisches Personal dürften in Zukunft auf folgenden Gebieten liegen:

- Forschung
- Beratung
- Organisationsentwicklung
- Planung und Evaluation
- Koordination und Politikdialog

## 6. Dreizehn Bausteine für die Personalpolitik der Neunziger Jahre

Die folgenden Bausteine können wesentlich dazu beitragen, die Professionalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit der Neunziger Jahre auszuweiten und zu vertiefen:

- 6.1. Als Kernstück der personellen Entwicklungszusammenarbeit bilden die DEH und interessierte Hilfswerke gemeinsam einen permanenten, professionellen Personalkörper. Diesem Personalkörper gehören Entwicklungsfachleute an, die sich für 10 Jahre oder länger dieser Arbeit widmen wollen. Im Extremfall kann ihre Beteiligung bis zur Pensionierung dauern. (Neben diesem professionellen Personalkörper wird es auch weiterhin Feldmitarbeiter geben, die sich für 3 - 5 Jahre in der Entwicklungszusammenarbeit engagieren.)
- 6.2. Wichtige Voraussetzungen für die Bildung eines solchen Personalkörpers sind
  - die gezielte und systematische Förderung von Nachwuchs z.B. durch die Schaffung von "Lernplätzen" in Projekten und auf Kobüs;
  - ein Angebot von Arbeitsplätzen in der Schweiz für Weiterbildung und Erfahrungsauswertung (Hochschule, Forschungsanstalten, Hilfswerke, Unternehmungen).
- 6.3. Dem Alltag, dem professionellen Einsatz und der Weiterbildung der begleitenden Frauen von Feldmitarbeitern wird in Zukunft noch vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt.
- 6.4. Ein auf die Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern aller Altersstufen ausgerichtetes Unterrichtssystem für Kinder von Feldmitarbeitern muss entwickelt werden.
- 6.5. Neben dem unter 6.1. genannten permanenten, professionellen Personalkörper wird ein permanentes, professionelles Konsulentenkörpers gebildet, das sich aus Fachleuten zusammensetzt, die über langjährige Erfahrung in der Dritten Welt sowie entsprechende Weiterbildung verfügen. Diese Fachleute sind grundsätzlich ausserhalb der Entwicklungszusammenarbeit tätig, werden aber immer wieder für Kurzmissionen eingesetzt.

- 6.6. Die Projektwahl der DEH, des BAWI und der Hilfswerke wird sich künftig den professionellen Möglichkeiten des permanenten Personalkörpers sowie des permanenten Konsulentenkörpers vermehrt anpassen müssen.
- 6.7. Der unter 6.1. genannte permante Personalkörper muss mit der Verpflichtung sowie der Möglichkeit intensiver Aus- und Weiterbildung ausgestattet sein. Dazu gehört ein entsprechendes Qualifikationssystem. Nur wer sich den dauernd wechselnden Bedürfnissen in der Dritten Welt anpassen kann, und als Persönlichkeit lebendig und "unterwegs" bleibt, kann Mitglied des Personalkörpers bleiben. Eine Verbeamtung muss auf jeden Fall vermieden werden.
- 6.8. Auch das Personal der Zentralen in der Schweiz und der Koordinationsbüros muss seine Professionalität in dem definierten Sinne erweitern und vertiefen. Es wird in das System der Aus- und Weiterbildung sowie der Qualifikation einbezogen.
- 6.9. Mitglied des permanenten Konsulentenkörpers kann nur bleiben, wer jährlich oder zweijährlich X Stunden oder Tage an Weiterbildung absolviert. Wie im Ausbildungsprogramm der DEH schon heute formuliert, muss solche Weiterbildung alle drei Gebiete umfassen: Fachliches, Persönliches und Einsatzspezifisches.
- 6.10. Für Zentrale- und Feldmitarbeiter wird die Verpflichtung und die Möglichkeit geschaffen, ihre eigene Arbeitssituation und ihre eigene Professionalität kritisch zu reflektieren. Das Instrument der professionellen und institutionellen Supervision sowie andere Instrumente spielen dabei eine wichtige Rolle.
- 6.11. Das Image des Entwicklungsfachmanns wie es hier skizziert wird, muss in das System der Berufsinformation in der Schweiz und in anderen Ländern Eingang finden. Öffentlichkeit, Berufsverbände und Parlament müssen verstehen lernen, dass EZA keine nur gut gemeinte Freiwilligenarbeit mehr ist, sondern ein hohes Mass an Professionalität voraussetzt.
- 6.12. Die Rückkehrerberatung wird von der psychologisch kulturellen auf die berufliche Ebene ausgeweitet. Rückkehrer müssen auf eine professionelle Beratung für ihren beruflichen Wiedereinstieg in der Schweiz zählen können.
- 6.13. Für die Entwicklung der hier skizzierten Bausteine sowie zusätzlicher Bausteine für eine Personalpolitik der Neunziger Jahre müssen schweizerische Hilfswerke und die DEH eng zusammenwirken, ohne dabei ihre Selbständigkeit zu verlieren. Zu gründen ist deshalb eine inter-institutionelle Organisation, worin die übergreifenden Probleme der Berufsinformation, der Rekrutierung, Ausbildung und Rückkehrerberatung professionell angegangen und entsprechende Konzepte entwickelt und realisiert werden.

*R. Högger*  
R. Högger