

t.110.0

GRUNDSAETZE ZUR

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

IN DER DEH

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Allgemeine Zielsetzung dieser Grundsätze
2. Allgemeine Grundsätze für die Organisationsentwicklung in der DEH
3. Führungsrichtlinien
4. Die interne Struktur und Organisation der DEH-Zentrale
5. Aufgaben einzelner zentraler Funktionen in der DEH
6. Durchführung der bilateralen Programme
7. Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägern
8. Aufsichts-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente

## Interne Organisation und Organisationsentwicklung in der DEH

### 1. Allgemeine Zielsetzung dieser Grundsätze

Ziel dieser Grundsätze ist es, Leitlinien im organisatorischen Bereich der DEH zu schaffen, die es ermöglichen, die in der "Politik der DEH der 90er Jahre" und im Leitbild der DEH festgelegten Zielsetzungen in die Organisationsrealität umzusetzen. Sie bilden einen Orientierungsrahmen für Mitarbeiter auf allen Ebenen und legen fest, nach welchen Grundsätzen Struktur- und Organisationsfragen in der DEH zu lösen sind.

Uebergeordnete Richtschnur für die Organisationsentwicklung in der DEH bilden die der DEH gemäss Bundesgesetz und Verordnung gestellten Aufgaben, welche effizient und mit nachhaltiger Wirkung zu erfüllen sind. Dabei lässt sich die DEH von den in der "Politik der DEH der 90er Jahre" und im Leitbild festgelegten Wertvorstellungen leiten.

Organisatorische Grundsätze müssen die DEH befähigen, in einer Welt des Umbruchs offen, rasch und anpassungsfähig auf neue Problemstellungen zu reagieren.

Organisationsentwicklung ist sowohl ausgerichtet auf die Aufgaben der DEH, auf ihre Partner in den Entwicklungsländern wie auch auf die Mitarbeiter der DEH. Diese Zielsetzungen gilt es immer im Auge zu behalten.

Mitarbeiter bedeutet im folgenden immer auch Mitarbeiterin.

2. Allgemeine Grundsätze für die Organisationsentwicklung (OE) in der DEH
- 2.1 Die vorliegenden Grundsätze beinhalten Grundvorstellungen für die weitere Entwicklung der DEH. Sie legen Leitplanken fest und bilden einen Orientierungsrahmen für die zukünftige Entwicklung und für laufend zu treffende organisatorische Einzelentscheide (Orientierungsrahmen).
- 2.2 Die Organisationsentwicklung (OE) in der DEH orientiert sich an gegenwärtig sich stellenden und zukünftig sich abzeichnenden Aufgaben im Bereich der EZA und HH. Die DEH ist offen für neue Aufgaben und passt ihre Organisation regelmässig neuen und sich ändernden Aufgaben und Herausforderungen an (Flexibilität).
- 2.3 Die OE ist andererseits personell und strukturell auf Konstanz und Kontinuität ausgerichtet, um die Zusammenarbeit innerhalb der DEH, mit andern Dienststellen in der Verwaltung, mit unseren Partnern in der Schweiz und in Entwicklungsländern sowie mit internationalen Organisationen effizient zu gestalten und ein entsprechendes Vertrauenskapital zu schaffen (Kontinuität).
- 2.4 Die DEH ist gleichzeitig ein Amt der Bundesverwaltung mit politischen und entwicklungspolitischen Aufgaben im EZA- und HH-Bereich sowie ein Dienstleistungsbetrieb für die Unterstützung von Programmen in den Entwicklungsländern mit stark unternehmerisch geprägten Aufgabenstellungen. Dieser Doppelfunktion wird bei der internen Organisationsentwicklung Rechnung getragen.
- 2.5 Um ihre vielfältigen und komplexen Aufgaben optimal zu lösen, sucht die DEH eine auf ihre Aufgaben ausgerichtete Autonomie innerhalb der Verwaltungsstrukturen, vor allem im administrativen und operationellen Bereich. Für ihre Tätigkeit schafft sie angepasste administrative Strukturen und Regelungen (angepasste administrative Regelungen).

- 2.6 Organisationsentwicklung in der DEH ist ein kontinuierlicher Prozess, der in Etappen neue Strukturen und Organisationsgrundsätze verwirklicht. Dabei werden grundsätzliche Optionen klar festgehalten, damit ein fester Orientierungsrahmen für die einzelnen Realisierungsschritte gegeben ist (Organisationsentwicklung als Prozess).
- 2.7 Die DEH schafft einfache Instrumente für ihre Tätigkeit mit klaren und eindeutigen Kompetenzzuordnungen. Dies ermöglicht Mitarbeitern rasche Integration und effiziente Einarbeitung (Einfachheit und Transparenz).
- 2.8 Eine zentrale Aufgabe der DEH bildet die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern, insbesondere mit Entwicklungsorganisationen, Verwaltungsstellen, Beratern, anderen Institutionen, etc. Die Organisationsentwicklung in der DEH ist auf die Zusammenarbeit mit diesen externen Partnern und auf die interne Zusammenarbeit der verschiedenen Stellen der DEH ausgerichtet (Förderung der Zusammenarbeit).
- 2.9 Für departementsübergreifende Politikbereiche (Umwelt, Migrationen, etc.) sichert die DEH die Koordination mit geeigneten Organisationsmassnahmen, insbesondere durch das in der Verordnung geschaffene Interdepartementale Komitee für Entwicklungszusammenarbeit und Humanitäre Hilfe (Interdepartementale Koordination).
- 2.10 Die Organisationsentwicklung in der DEH hat zwei miteinander verbundene und sich gegenseitig beeinflussende Ausrichtungen; nämlich einerseits die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation und andererseits die Entfaltung ihrer Mitarbeiter. In diesem Spannungsfeld können fruchtbare Synergieeffekte erreicht werden durch die Verknüpfung von institutionellen und individuellen Zielen in einem dauerhaften Lernprozess (Verknüpfung individueller und institutioneller Ziele).
- 2.11 Organisationsentwicklung in der DEH ist Aufgabe aller Mitarbeiter mit dem Auftrag, diese Grundsätze immer wieder neu in die Organisationsrealität einzubringen. Externe Beratung wird für die Organisationsentwicklung in der DEH von Fall zu Fall beigezogen (Beizug externer Beratung).

3.

Führungsrichtlinien

Die Führung in der DEH beruht auf Führung durch Zielsetzung und stützt sich auf die "Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bund (RVF)" ab. Sie ist kooperativ und situativ ausgerichtet und wird durch institutionelle Massnahmen gefördert. Sie muss aber auch immer wieder von Vorgesetzten und Mitarbeitern neu verwirklicht werden und bildet eine permanente Aufgabe. Sie ist ausgerichtet auf die Förderung der Selbstverantwortung des Mitarbeiters sowie die Stärkung seiner sozialen und kommunikativen wie auch seiner konzeptionellen und fachlichen Kompetenz. Das Führungsverhalten hat dementsprechend zur Aufgabe, die beiden folgenden und gleichwertigen Teile miteinander zu verbinden:

- das Festlegen eindeutiger Forderungen und Zielsetzungen, die Orientierung an Aufgaben, Pflichten und Prioritäten, die Abstützung auf klare Kompetenzregelungen und Entscheidungswege, die Delegation von Verantwortung, und die offene und kritische Beurteilung der Leistungen,
- andererseits aber auch die Förderung offener Kommunikation und von gegenseitigem Vertrauen, die Zusammenarbeit im Team und die gegenseitige Rücksichtnahme sowie die flexible und situative Reaktion auf Problemstellungen und Mitarbeiteranliegen.

Die Führung der DEH umfasst somit insbesondere:

- die Interpretation des gesetzlichen Auftrags der DEH, die in einer sich ändernden Welt immer wieder neu definiert werden muss (Interpretationsnotwendigkeit unseres Auftrages);
- die regelmässige Festlegung von Zielsetzungen, Prioritäten und Arbeitsprogrammen mit klarer Ausrichtung auf der Stufe der Direktion, der Abteilungen, der Sektionen und der Mitarbeiter (klare Grundausrichtung und Prioritäten);
- eine gemeinsame Festlegung der zu erreichenden Ziele zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, das Festhalten an Zielsetzungen auch bei Schwierigkeiten sowie die regelmässige, gemeinsame Überprüfung und, sofern notwendig, Anpassung dieser Ziele. (Führung durch Zielsetzung);
- die Förderung des zielgerichteten und zeitgerechten Handelns, das der Situation angepasst ist (zielgerichtetes zeitgerechtes Handeln);
- die Förderung von Initiative und Selbständigkeit aller Mitarbeiter durch ihnen selbständig über-

tragene, breit gefasste und ihren Fähigkeiten entsprechende Arbeits- und Zuständigkeitsbereiche (Initiative und Selbständigkeit);

- die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter am Führungsprozess durch regelmässige Diskussion wichtiger Entscheide und Fragen, wobei diese Mitwirkung sowohl vom Vorgesetzten gefördert wie auch vom Mitarbeiter aktiv gesucht wird (Mitwirkung an Entscheiden);
- die Schaffung eines offenen Betriebsklimas durch Vorgesetzte und Mitarbeiter, ausgerichtet auf den Dialog zur Lösung von Problemen (offenes Betriebsklima mit konstruktivem Dialog);
- die Schaffung und Förderung eines gegenseitigen Vertrauens basierend auf gegenseitigem persönlichem Kontakt und Offenheit, die von Vorgesetzten und Mitarbeitern immer wieder gesucht wird (gegenseitiges Vertrauen).
- die Förderung der Teamarbeit, insbesondere für komplexere Aufgaben, und die Vorbereitung von wichtigen Entscheiden (Teamarbeit);
- die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen auf allen Stufen und die Wahrnehmung dieser Kompetenzen durch die entsprechenden Mitarbeiter (klare Entscheidungskompetenzen);
- die Uebertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbständigen Bearbeitung und Erledigung. Delegierte Aufgaben sollen nicht nach oben in der Hierarchie zurück delegiert werden (Rückdelegation nur in Ausnahmefällen);

Dieser Führungsstil mit einer möglichst weitgehenden Delegation von Aufgaben verlangt als Ergänzung eine klare Linienstruktur, klare Unterstellungsverhältnisse und eine Aufsichtspflicht des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter. Der Vorgesetzte passt diese Führungsrichtlinien und sein Führungsverhalten im Einzelfall den Fähigkeiten des Mitarbeiters und der gegebenen Situation an (situative Anpassung).

Die Führungspflicht des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter umfasst vor allem folgende Aufgaben:

- die Beratung und Unterstützung sowie die gemeinsame Ausarbeitung der Zielsetzungen und Arbeitsprogramme;
- die Ueberprüfung der Erreichung der gesetzten Ziele und die Erfüllung der Arbeitsprogramme;

- die Motivation, Anleitung und Leistungsbeurteilung;
- die Prüfung, ob allgemeine Rahmenbedingungen rechtlicher, administrativer und politischer Art eingehalten werden;
- die Orientierung der Tätigkeit an der Gesamtpolitik der DEH resp. einer Teilpolitik;
- das zeitgerechte, effiziente Handeln.

Die Umsetzung und Realisierung des vorliegenden Führungskonzepts ist eine permanente und längerfristige Aufgabe und verlangt:

- eine stufengerechte Schulung aller Mitarbeiter in Führungsmethoden;
- eine entsprechende Bereitschaft des Mitarbeiters, dieses Führungskonzept zu akzeptieren und aktiv an seiner Realisierung mitzuarbeiten;
- die Förderung und Motivation der Mitarbeiter durch den regelmässigen persönlichen Kontakt und den Dialog.

4. Die interne Struktur und Organisation der DEH
- 4.1 Allgemeine Grundsätze
- 4.1.1 Die Zahl der hierarchischen Ebenen in der Organisation wird klein gehalten.
- 4.1.2 Die einzelnen Funktionen und Aufgaben werden in Sektionen und Diensten zusammengefasst, die funktional auf ihre Aufgabenerfüllung ausgerichtet und denen klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeordnet sind. Einzelfunktionen ohne Eingliederung in einen Dienst bilden die Ausnahme.
- 4.1.3 Ein Mitarbeiter untersteht grundsätzlich nur einem Vorgesetzten. Wenn Doppelunterstellungen aus dienstlichem Interesse notwendig sind, werden klare Zuständigkeitsregeln aufgestellt. Für jede Funktion (insbesondere für Führungsfunktionen) ist eine Stellvertretung bestimmt, die in der Lage ist, die Aufgaben des Stelleninhabers temporär zu übernehmen.
- 4.1.4 Für viele Aufgaben ist die Zusammenarbeit verschiedener Mitarbeiter notwendig. Für jede Aktion oder Aufgabe gibt es einen Verantwortlichen, der die Gesamtverantwortung trägt und für das Erreichen der geplanten Ergebnisse verantwortlich ist.
- 4.2 Die interne Struktur
- 4.2.1 Die DEH besteht aus der DEH-Zentrale und den Koordinationsbüros in den Schwerpunktländern der schweizerischen EZA.
- 4.2.2 Die DEH-Zentrale gliedert sich in die Direktion, in Abteilungen, Sektionen und/oder Dienste. Die Zusammenfassung der Sektionen und Dienste in Abteilungen erfolgt nach funktionalen Aspekten und wird langfristig festgelegt.
- 4.3 Entscheidungs- und Konsultativorgane
- 4.3.1 Allgemeines
- Entscheide werden in der DEH gemäss Aufgabenzuteilungen von den zuständigen Mitarbeitern resp. Linieneinstellen getroffen. Für grundsätzliche Fragen und die Vorbereitung operationeller Entscheide verfügt die DEH über Entscheidungs- und Konsultativorgane und festgelegte Entscheidungsebenen.
- Aufgaben, Verantwortung, Arbeitsweise und Funktion

dieser Organe werden regelmässig überprüft und neuen Anforderungen angepasst. Sie orientieren sich an ihren Aufgaben und Zielsetzungen, sind funktional zu gestalten und effizient zu leiten.

#### 4.3.2 Das Direktionskomitee

ist das zentrale Führungsorgan der DEH mit folgenden Aufgaben:

- berät den Direktor bei wichtigen Entscheiden;
- diskutiert wichtige Grundsatzfragen;
- diskutiert Zielsetzungen der schweizerischen EZA und HH-Politik und die zukünftige Entwicklung der DEH;
- unterstützt den Direktor in seinen Führungsaufgaben.

#### 4.3.3 Das Programmkomitee

ist ein erweitertes Konsultativorgan des Direktors für die Vermittlung von allgemeinen und wichtigen Informationen, den Informationsaustausch zu spezifischen Fragen, die Diskussion von grundsätzlichen Fragen, Landes- und Sektorprogrammen sowie allgemeine Fragestellungen.

#### 4.3.4 Das Operationskomitee

ist die zentrale operationelle Diskussionsplattform und:

- diskutiert und prüft die einzelnen Eintretens-, Kredit-, Projekt- und Programmanträge und leitet diese mit Empfehlungen an die zuständige nächste Entscheidungsinstanz weiter;
- entwickelt kontinuierlich eine EZA-Programm- und Operationspolitik der DEH im EZA-Bereich;
- diskutiert wichtige operationelle Fragen und erarbeitet Grundsätze für deren Lösung.

#### 4.3.5 Das Politikkomitee (COPOL)

Das Politikkomitee (COPOL) ist das interne Forum zur Diskussion und zum Erfahrungs- und Meinungsaustausch über grundsätzliche Fragestellungen in der EZA + HH.

#### 4.3.6 Arbeitsgruppen und Fachgruppen

Für eine Reihe von Aufgaben bestehen Arbeitsgruppen. Sie verfügen über ein schriftliches Mandat des Direktors, in dem ihre Aufgaben und Kompetenzen sowie die Arbeitsweise geregelt sind.

Die Zahl der formellen Arbeitsgruppen wird klein gehalten.

#### 4.4 Die Führungsebenen in der DEH

##### 4.4.1 Hierarchiestufen

In der DEH gibt es folgende Hierarchieebenen:

- der Direktor / Stellvertreter des Direktors;
- die Abteilungsleiter;
- die Sektions- und Dienstchefs;
- die Mitarbeiter.

Führungsaufgaben mit entsprechender Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen werden in der DEH auf allen vier Ebenen wahrgenommen.

##### 4.4.2 Die Funktion des Direktors / Stv. Direktor

Der Direktor trägt die Verantwortung für die Führung der DEH. Er gibt Impulse für die Erfüllung des DEH-Auftrages. Auf internationaler Ebene vertritt er die Schweizerische Politik für EZA + HH und setzt sich besonders für Kohärenz der internationalen Anstrengungen ein. Er vertritt die Politik des Bundesrates im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe innerhalb der Verwaltung und gegenüber allen interessierten Kreisen in der Schweiz. Er ist zuständig für die grundsätzliche Ausrichtung der operationellen Politik, für die Festlegung von Zielsetzungen und Prioritäten in operationellen Programmen und für die längerfristige Organisationsentwicklung und Personalpolitik.

Die Aufgabenverteilung zwischen Direktor und Stellvertreter ist klar geregelt.

##### 4.4.3 Die Funktion der Abteilungsleiter

Die Abteilungsleiter:

- führen ihre Abteilung und legen insbesondere Politik, Ziele, Ausrichtung und Arbeitsprogramme der Abteilung fest;
- sind verantwortlich für grundsätzliche Fragen im Bereich ihrer Abteilung;
- koordinieren und fördern den Erfahrungsaustausch zwischen den Sektionen bzw. Diensten ihrer Abteilung durch interne Weiterbildungsmaßnahmen,

Diskussion über wichtige Fragestellungen, Erfahrungsauswertung und Informationsvermittlung;

- koordinieren die Tätigkeit der Abteilung mit andern Dienststellen innerhalb der DEH, der Verwaltung und mit anderen Institutionen;
- unterstützen, beraten und fördern ihre Sektions- und Dienstchefs bei Grundsatzfragen und bei anderen wichtigen Fragen (insbesondere im Personalbereich, bei komplexen Fragen und bei Fragen sensibler Natur);
- unterstützen und beraten den Direktor/Stv. Direktor;
- vertreten die Abteilung auf der Direktionsebene;
- überprüfen regelmässig die Zielsetzungen der Abteilung in bezug auf die qualitative und quantitative Zielerreichung;
- sind verantwortlich für die Personalplanung und -betreuung in ihrer Abteilung.

#### 4.4.4 Die Funktion der Sektionschefs/Dienstchefs

Die Sektionschefs/Dienstchefs:

- führen ihre Sektion bzw. ihren Fachdienst und legen insbesondere Ziele, Ausrichtung und Programme der Sektion oder des Dienstes fest;
- beraten, unterstützen und fördern ihre Mitarbeiter in ihrem Aufgabenbereich und koordinieren die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter;
- fördern den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen ihren Mitarbeitern, die Diskussion von wichtigen Fragestellungen in ihrem Bereich und die regelmässige Erfahrungsauswertung;
- beraten und unterstützen die Koordinationsbüros;
- beraten und unterstützen ihren Abteilungsleiter;
- überprüfen regelmässig die Zielsetzungen der Sektion/des Dienstes in bezug auf die qualitative und quantitative Zielerreichung;
- sind verantwortlich für die Personalplanung und -betreuung in ihrer Sektion (inkl. Koordinationsbüros) und die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

#### 4.4.5 Die Funktion der Mitarbeiter

##### Der Mitarbeiter:

- trägt in seinem Aufgabenbereich die Verantwortung für die Erfüllung seines Tätigkeitsprogramms;
- arbeitet an Programmen, Ausrichtung und Orientierung der Sektion aktiv mit;
- überprüft regelmässig die festgelegten Zielsetzungen und Programme in bezug auf die Zielerreichung;
- berät und unterstützt andere Mitarbeiter und den Vorgesetzten in seinem Fachbereich;
- übernimmt andere Aufgaben im Bereich der Sektion (in Ausnahmefällen auch ausserhalb der Sektion).

#### 4.5 Interne Führungs- und Arbeitsinstrumente

Uebergeordnete Führungsinstrumente bilden in der DEH das Bundesgesetz vom 19.03.76 über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe, die Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe vom 12.12.77, die Verordnung über das Schweizerische Katastrophenhilfekorps vom 11. Mai 1988 sowie die folgenden weiteren Instrumente:

- die Botschaften des Bundesrates an das Parlament sowie andere grundsätzliche Stellungnahmen des Bundesrates;
- das Leitbild;
- die Politik der DEH für die 90er Jahre;
- die Grundsätze für die Organisationsentwicklung;
- die Personal- und Ausbildungspolitik;
- die Finanzplanung.

Sie bilden den Orientierungsrahmen für die Tätigkeit aller Mitarbeiter.

Zentrale Bedeutung haben folgende Instrumente:

- die Landesprogramme in den Schwerpunktländern für die operationellen Programme, welche das langfristige Programm in einem Land festlegen;
- die Jahresprogramme für Schwerpunktländer;
- die Sektorpolitik der Fachdienste;
- die Sektorprogramme der Fachdienste;

- die Jahresprogramme der Direktion, der einzelnen Abteilungen, Sektionen, Dienste und Mitarbeiter an der Zentrale und in Koordinationsbüros;
- die Budgetplanung und -kontrolle inkl. Fortschrittsberichte;
- ein operationelles Handbuch, das die Aufgaben der Sektionen und Dienste festhält und für alle Mitarbeiter die wichtigsten und am häufigsten benötigten Informationen, Richtlinien und Grundsätze für ihre Tätigkeit enthält;
- die Weisungen und Richtlinien.

Jeder Mitarbeiter prüft für die sich ihm stellenden Aufgaben selbst immer wieder neue Führungs- und Arbeitsinstrumente. Durch Aus- und Weiterbildung sowie durch Erfahrungsaustausch mit Kollegen entwickelt er bestehende Instrumente weiter.

Die DEH regelt im Rahmen der vorgegebenen Gesetzgebung und Verordnungen in Weisungen und Richtlinien diejenigen Punkte, die für ein gutes Funktionieren des Betriebs notwendig sind. Sie lässt dem einzelnen einen genügenden Spielraum, um situationsgerecht und im Sinne der Aufgabe handeln zu können.

## 5. Die Aufgaben einzelner zentraler Funktionen in der DEH

### 5.1 Die geographischen Sektionen

Die geographischen Sektionen sind zuständig für die bilaterale Projekt- und Programmpolitik der EZA, insbesondere die Konzeption, Planung und Durchführung des operationellen Programms in einem geographischen Bereich (Land, Region), wobei die Bearbeitung von Projekten und Programmen auch an Stellen ausserhalb der geographischen Sektion übertragen werden kann. Die geographische Sektion koordiniert sämtliche Massnahmen, die von der schweizerischen EZA+HH in einem Land unterstützt werden. Sie ist verantwortlich für die Konzeption, Planung und Durchführung des gesamten Programms der EZA und der einzelnen Unterstützungsmassnahmen sowie für die Beziehungen zu unseren Partnern und Auftragnehmern. Das Landesprogramm bildet das zentrale Instrument für die Planung und Durchführung unserer Unterstützungsmassnahmen in einem Land. Es orientiert sich an der Sektorpolitik und den Sektorprogrammen der Fachdienste.

Für jede Unterstützungsmassnahme ist sowohl eine geographische wie auch eine fachliche Kompetenz notwendig und bei der Identifikation, Planung und Durchführung von der geographischen Sektion sicherzustellen. Die dafür zuständigen Stellen werden schriftlich festgelegt und können intern oder extern sein.

Die geographische Kompetenz stellt sicher, dass die EZA+HH im lokalen Umfeld integriert sind und sozial, institutionell und wirtschaftlich auf einer tragfähigen Grundlage beruhen. Sie gewährleistet die Koordination und den Ueberblick über alle EZA+HH-Unterstützungsmassnahmen (öffentliche und private) der Schweiz. Die fachliche Kompetenz gewährleistet eine fachlich kompetente Abklärung, Vorbereitung und Durchführung einer Massnahme und orientiert sich an der entsprechenden Landesprogramm- und Sektorpolitik.

### 5.2 Die Fachdienste

Die Fachdienste sind zuständig für:

- die Definition der Politik der DEH in den verschiedenen Fachbereichen und die Ausarbeitung der Sektor- und Jahresprogramme;

- die Unterstützung und Beratung anderer Dienststellen in konzeptionellen und methodischen Fragen im entsprechenden Fachbereich;
- die Sicherstellung der notwendigen fachlichen Kenntnisse in der DEH durch den Aufbau und die Erhaltung eines Netzwerks mit spezialisierten Institutionen;
- die Mitwirkung bei der Ausarbeitung von Sektorpolitiken im Rahmen von Landesprogrammen;
- die Kontakte mit einem Netz von spezialisierten Konsulenten;
- die Vertretung der DEH in internationalen Fachorganisationen, Institutionen und an Fachbereichs-Konferenzen im Rahmen ihres Auftrags;
- die aktive Teilnahme an der Koordination im Fachbereich mit andern EZA+HH-Organisationen;
- die Aufarbeitung und Verwertung von Erfahrungen und die Mitarbeit beim Auf- und Ausbau eines "institutionellen Gedächtnisses" in ihren Bereichen;
- die operationelle Vorbereitung und Durchführung von Projekten und Programmen nach Vereinbarung mit den geographischen Sektionen und die operationelle Vorbereitung und Durchführung von geographisch nicht zuteilbaren Fachprogrammen;
- die Durchführung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen in ihrem Fachbereich.

### 5.3 Humanitäre Hilfe und SKH

Die Abteilung humanitäre Hilfe und SKH ist für das Konzept der humanitären Hilfe und dessen Integration und Abstimmung mit allen anderen Massnahmen der schweizerischen Entwicklungspolitik zuständig. Im Gegensatz zur EZA ist die HH nicht nur in Entwicklungsländern, sondern weltweit ausserhalb der Schweiz tätig. Die humanitäre Hilfe gliedert sich in eine direkte operationelle Hilfe (Schweizerisches Katastrophenhilfekorps SKH) und in eine nicht direkt operationelle Unterstützung (humanitäre Hilfsmassnahmen und Nahrungsmittelhilfe).

#### 5.3.1 Das SKH (Schweizerisches Katastrophenhilfekorps)

Das SKH, bestehend aus einer SKH-Zentrale und den freiwilligen Korpsangehörigen, verfügt für die Erfüllung seiner Aufgaben, insbesondere im Bereich

der Soforthilfe (Rettung) und der Ueberlebenshilfe über eine entsprechende Handlungsautonomie. Es ist zuständig für

- das Gesamtkonzept im SKH-Bereich;
- die Analyse, Prüfung, Identifikation und Planung von Unterstützungsmassnahmen;
- die Vorbereitung und Durchführung von Aktionen des SKH;
- die Koordination der Massnahmen mit anderen Stellen der DEH, der Verwaltung der schweizerischen Vertretung im Einsatzland sowie mit internationalen und schweizerischen Organisationen.

Nach Möglichkeit werden Massnahmen der operationellen und der nicht direkt operationellen humanitären Hilfe koordiniert, um eine erhöhte Wirkung zu erreichen.

#### 5.3.2 Humanitäre und Nahrungsmittelhilfe

Die Sektion humanitäre und Nahrungsmittelhilfe ist zuständig für den gesamten Bereich der nicht direkt operationellen humanitären Hilfe und hat insbesondere folgende Aufgaben:

- die Ausarbeitung und weitere Entwicklung des Konzepts der humanitären Hilfe im nicht direkt operationellen Bereich und dessen Kohärenz mit den langfristigen Anstrengungen der Entwicklungszusammenarbeit;
- die weltweit sich verändernden Rahmenbedingungen und Bedürfnisse im humanitären Bereich;
- die Beteiligung am und die Führung des Politikdialogs mit internationalen Organisationen und schweizerischen Hilfswerken im humanitären Bereich;
- die Festlegung einer Programmpolitik und von entsprechenden Prioritäten, die Prüfung von Beitragsgesuchen, die Begleitung, Kontrolle und Mitsteuerung der von ihr finanzierten Projekte und Programme;
- die Unterstützung von Gesamtprogrammen oder von einzelnen Unterstützungsmassnahmen von multilateralen oder schweizerischen Organisationen durch finanzielle Beiträge oder direkte Lieferung von Nahrungsmitteln.

Die Sektion koordiniert ihre Tätigkeit mit anderen Stellen der DEH. In Schwerpunktländern der EZA

arbeitet sie eng mit den zuständigen geographischen Sektionen zusammen und koordiniert ihre Aktionen mit dem EZA-Landesprogramm. In fachspezifischen Fragen, vor allem im Bereich der Nahrungsmittelhilfe und der Gesundheit, arbeitet sie eng mit dem betreffenden Fachdienst zusammen.

#### 5.4 Die Koordinationsbüros

Die Koordinationsbüros sind einerseits Teil der Schweizerischen Botschaft im entsprechenden Entwicklungsland, andererseits sind sie ein wesentlicher Teil der DEH-Struktur. Sie sind für alle Fragen im Bereich der schweizerischen EZA+HH, inkl. den Massnahmen des BAWI zuständig in ihrem geographischen Bereich. Sie vertreten die schweizerische Entwicklungspolitik (EZA + HH) gegenüber dem Einsatzland. Die Unterstellung unter den zuständigen Botschafter ist in einer separaten Weisung geregelt.

Der Koordinator trägt gegenüber der DEH die Verantwortung für alle Aufgaben des Koordinationsbüros, insbesondere auch für das ausländische und lokale Personal und dessen Aufgabenerfüllung. In der Führung des Koordinationsbüros gelten für ihn die Führungsrichtlinien der DEH, die er an die lokalen Verhältnisse anpasst. Die Unterstellung des Koordinators gegenüber der Zentrale wird vom zuständigen Sektionschef klar festgelegt.

Die Koordinationsbüros haben insbesondere die folgenden Aufgaben:

- die laufende Begleitung des schweizerischen EZA+HH-Programms und die laufende Diskussion mit den Partnerinstitutionen in bezug auf die Gesamtpolitik, das Gesamtprogramm sowie die einzelnen Programme und Projekte;
- die Vorbereitung und Ausarbeitung des Landesprogramms, des Jahresprogramms, die Vorbereitung und Ausarbeitung der Kreditanträge, die Abklärung neuer Projekte und Programme;
- die konzeptionelle, operationelle, finanzielle und organisatorische Betreuung der laufenden Programme inkl. des bilateralen EZA-Personals;
- die Koordination der bilateralen Hilfe mit andern Gebern (bilateral und multilateral) auf lokaler Ebene und die enge Zusammenarbeit mit den von der DEH beauftragten Projektdurchführungsagenturen (schweizerische NRO's, multilaterale Institutionen, lokale NRO's, andere Organisationen, etc.);

- die Planung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen;
- die Beratung und Unterstützung des SKH bei dessen Einsätzen;
- die Unterstützung und Beratung des BAWI im EZA-Bereich aufgrund entsprechender Weisungen.

Die Aufgabenteilung zwischen Koordinationsbüro und Regisseuren (schweizerische NRO's, Unternehmen, Institutionen, multilaterale Organisationen) ist in einer speziellen Richtlinie geregelt.

## 5.5

### Multilaterale Entwicklungszusammenarbeit

Die multilaterale Sektion führt diejenigen Aufgaben durch, welche die DEH in diesem Bereich übertragen sind. Sie

- ist zuständig für die Gesamtkonzeption des schweizerischen Beitrags an die multilaterale Entwicklungszusammenarbeit und sorgt für die Koordination unter allen an der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz beteiligten Bundesstellen;
- vertritt die schweizerische Politik in den multilateralen Organisationen der EZA und beteiligt sich an der Formulierung der Politik dieser Organisationen und an ihrer Ausrichtung;
- nimmt direkt oder indirekt an der Tätigkeit der Leitungsorgane dieser Institutionen teil und setzt sich dabei für eine möglichst hohe Leistungsfähigkeit namentlich hinsichtlich Wirksamkeit und Kosteneffizienz der Programme ein;
- fördert die Koordination der Tätigkeiten der multilateralen Entwicklungsinstitutionen untereinander und mit bilateralen Unterstützungsprogrammen;
- ist zuständig für die Administration der finanziellen Beiträge an die multilateralen Entwicklungsinstitutionen sowie die Ueberprüfung von deren Verwendung;
- fördert den Erfahrungsaustausch zwischen multilateraler und bilateraler EZA + HH und koordiniert die multi-/bilaterale schweizerische EZA.

Die multilaterale Sektion stützt sich in ihrer Tätigkeit auf das in der DEH oder bei andern Organi-

sationen vorhandene Fachwissen ab, zieht die vorhandenen personellen Fachressourcen für die Ausarbeitung schweizerischer Stellungnahmen bei und überträgt ihnen von Fall zu Fall die Teilnahme an Fachkonferenzen.

## 5.6 Politik und Forschung

Die Sektion Politik und Forschung hat als zentrale Aufgabe die Formulierung einer gesamtheitlichen schweizerischen Politik der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe. Sie berät die Direktion in Fragen sowohl der Relevanz und inneren Kohärenz der Programme wie der Koordination mit anderen Politikbereichen.

Die Sektion nimmt diese Aufgabe auf vier institutionellen Ebenen wahr:

- In den Beziehungen zum Parlament und zu verschiedenen Bundesämtern koordiniert die Sektion folgende Aufgaben: Ausarbeiten der Botschaften des Bundesrates an das Parlament, koordinierte Behandlung aller parlamentarischen Geschäfte betreffend Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe, alle Formen der Aemterkonsultation, Sekretariat der interdepartementalen Komitees für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe und der beratenden Kommission des Bundesrates für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe;
- In internationalen Gremien verfolgt die Sektion alle Grundsatzdiskussionen über Nord-Süd-Probleme, insbesondere im Entwicklungshilfekomitee (CAD) der OEDC;
- Gemeinsam mit nationalen und internationalen Forschungsinstanzen fördert die Sektion eine Forschungspolitik, welche einerseits in den Entwicklungsländern eigenständige Forschungskapazität aufbauen hilft, und andererseits innovative Forschung über Zukunftsfragen zur Entwicklungspolitik der Schweiz sichert;
- Innerhalb der DEH fördert die Sektion Forschung und Politik die Analyse, die systematische Überprüfung und die interne Diskussion über Kohärenz und Relevanz der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe. Sie sichert zudem effiziente Dienstleistungen in den Bereichen Bibliothek, Dokumentation und Statistik.

## 5.7

Evaluation

Der Evaluationsdienst in der DEH hat folgende zentrale Aufgaben:

- Methodische Unterstützung der DEH-Mitarbeiter und deren Partner (im Feld und in der Schweiz) in Planung, Selbst-Evaluation, externer Evaluation, Monitoring und dazugehöriger Umsetzungsschritte (PEMU);
- Monitoring und Dokumentation ausgewählter PEMU-Aktivitäten;
- Mitwirkung und Federführung bei PEM-Aktivitäten und Erfahrungsaufarbeitung. Instrumente hierzu sind Evaluationen, Querschnittsanalysen und vertiefende Untersuchungen von Grundsatzthemen. Aufgegriffen werden inhaltliche, organisatorische und institutionelle Fragen bei der DEH, Projekten Sektor- und Länderprogrammen, Ko-Finanzierungen, Strukturanpassungsmassnahmen, usw.;
- Mitarbeit, um diese Erkenntnisse in Lernprozesse umzusetzen und somit zur verbesserten Steuerung von Projekten und Programmen und der Anpassung von Politiken und Strategien beizutragen;
- Aus- und Weiterbildung in PEMU-Aktivitäten im Feld und an der Zentrale.

Der Evaluationsdienst ist: Bindeglied zwischen Theorie und Praxis im Bereich PEMU, dient als Sammelstelle und Ansprechpartner für wichtige operationelle Anliegen sowie Fragen der Organisationsentwicklung und greift operationelle und institutionelle Probleme auf und wirkt als Scharnier zwischen verschiedenen Stellen.

Dabei wird der Evaluationsdienst aufgrund von Anträgen der Partner, der verschiedenen Dienststellen der DEH für ihren Bereich, von Aufträgen des Direktors oder der Abteilungsleiter oder auf eigene Initiative hin tätig. Methodisch kommen dabei von Fall zu Fall die verschiedenen Evaluationsformen zur Anwendung (externe Evaluation, Selbstevaluation, Monitoringunterstützung, etc.).

## 5.8

Information der Oeffentlichkeit

Zentrale Aufgabe des Informationsdienstes ist die Förderung eines nachhaltigen Verständnisses für Entwicklungsfragen und die Information der schweizerischen Oeffentlichkeit über konkrete Unterstützungsmassnahmen der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit. Ziel ist es, längerfristig eine breite Abstützung der Entwicklungspolitik und -zusammenarbeit in der Oeffentlichkeit zu erreichen.

Dem Informationsdienst obliegen:

- die Erarbeitung des Informationskonzeptes und von Richtlinien für die Informationstätigkeit sowie die Erstellung der jährlichen Tätigkeitsprogramme und -budgets;
- die Durchführung von Aktionsprogrammen und Projekten im Informationsbereich;
- die Pflege der Beziehungen zu den wichtigsten Zielgruppen, den hauptsächlichsten Informationsträgern sowie den Informationspartnern in der Bundesverwaltung (v.a. EDA-Dienst Presse und Information und BAWI-Entwicklungsdienst) und auch ausserhalb;
- die Koordination der Informationstätigkeit innerhalb der DEH sowie mit aussenstehenden Kreisen auf schweizerischer und internationaler Ebene;
- die Beratung der Dienststellen der DEH, welche Informationspflichten wahrnehmen;

Das SKH nimmt die obengenannten Informationspflichten selbständig wahr.

## 5.9

### Interne Information

Für die Information innerhalb der DEH ist die Linie zuständig, wobei Informationen regelmässig von oben nach unten wie auch umgekehrt weitergegeben werden. Es ist Aufgabe des Vorgesetzten, alle Informationen an seine Mitarbeiter weiterzugeben, welche diese für eine selbständige Aufgabenerfüllung benötigen.

Der Mitarbeiter muss seinerseits eine brauchbare Selektion von Informationen für seinen Vorgesetzten vornehmen. Zu vermeiden ist die Gefahr einer gegenseitigen Ueberinformation (zu viele, nicht relevante und nicht mehr verarbeitbare Informationen), einer restriktiven Informationspolitik sowie einer tendenziellen, selektiven Information. Zu informieren ist zeitgerecht über alles, was für die Tätigkeit des Mitarbeiters oder des Vorgesetzten von Bedeutung ist.

Bei allgemeinen Informationen, unter Zeitdruck, bei der direkten Zusammenarbeit in Sachfragen sowie in einer Reihe von andern Fällen wird in der DEH direkt informiert, um einen raschen Kommunikationsfluss sicherzustellen. Als Prinzip gilt, dass im Zweifelsfall in der DEH rasch, unbürokratisch und funktio-  
nell auch quer zur Hierarchie informiert wird.

Um eine zeitgerechte und ausreichende Information aller Mitarbeiter zu erreichen, führt die DEH regelmässige Informationsveranstaltungen durch, an denen der Direktor, die Abteilungsleiter und die Sektionschefs über wichtige Fragen in ihren Bereichen informieren.

In den Abteilungen und Sektionen finden regelmässig Informationssitzungen statt.

Die Information anderer Dienststellen des EDA und der Verwaltung sowie von EZA-Organisationen liegt in der Verantwortung der dafür zuständigen Dienststellen der DEH.

#### 5.10 Dienstleistungsfunktionen

Sektionen und Dienste, welche Dienstleistungen für die gesamte DEH erbringen (z.B. Personalsektion, Informatiksektion, Dokumentation und Bibliothek, Statistik, Finanz- und Rechnungswesen, etc.), sind dienstleistungsorientiert. Sie haben die Aufgabe, ihre Dienstleistungen rasch, fachlich kompetent und im erforderlichen Umfang zu erbringen. Es werden klare Normen aufgestellt, was die Benutzer an Dienstleistungen erwarten können (zeitlich, Umfang, Qualität) und was sie an Informationen vorgeben müssen, damit die entsprechenden Dienstleistungen erbracht werden können. Bei Forderungen nach Dienstleistungen, die zeitlich oder finanziell sehr aufwendig oder unangepasst sind, hat die Dienstleistungssektion auf einen solchen unverhältnismässigen Aufwand hinzuweisen und Alternativen vorzuschlagen.

#### 5.11 Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen bzw. Sektionen und Diensten

Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Diensten erfolgt rasch, unbürokratisch, problemlösungsorientiert und wenn immer möglich direkt zwischen den betroffenen Dienststellen.

Die Zahl der Schnittstellen zwischen Sektionen und Diensten wird durch entsprechend klare Aufgabenteilungen möglichst klein gehalten.

Die Zusammenarbeit zwischen geographischen Sektionen und Fachbereichen sind eindeutig festgelegt (Vermeiden von Unsicherheiten) und die gegenseitigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind klar zugeordnet. Für jedes Projekt oder jede Massnahme gibt es einen verantwortlichen Mitarbeiter. Fachberatung von anderen Diensten der DEH oder von aussen (externe Beratung) muss oder kann je nach Fall angefordert werden, wobei Umfang und Inhalt jeweils verbindlich festzulegen sind.

Die DEH ist zur Erfüllung ihres Auftrages auf eine permanente und intensive Zusammenarbeit vieler verschiedener Dienststellen angewiesen. Gleichzeitig muss die Verantwortung festgelegt sein, und Konflikte sind rasch zu lösen. Die Vorgesetzten müssen dementsprechend diese Führungsverantwortung übernehmen.

## 6. Durchführung der bilateralen Programme

### 6.1 Auswahl der Partnerländer, geographische und sektorielle Konzentration

Die DEH konzentriert ihre bilaterale EZA-Tätigkeit auf eine beschränkte Anzahl von Ländern und Regionen sowie von Schwerpunktsektoren, um einen möglichst effizienten Einsatz ihrer Unterstützungsmassnahmen zu erreichen. Massgebend für diese Konzentration sind die Kriterien, die in der "Politik der DEH für die 90er Jahre" festgehalten sind.

### 6.2 Dezentralisierung von Aufgaben in die Koordinationsbüros

Die DEH verlagert vermehrt administrative und operationelle Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in die Koordinationsbüros. Grundsätzlich gilt, dass alle Aktivitäten, die ebenso gut im Koordinationsbüro gelöst werden können, aus der Zentrale an das Koordinationsbüro dezentralisiert werden, sofern nicht wichtige Gründe, insbesondere organisatorischer, finanzieller oder administrativer Art dagegen sprechen.

Voraussetzung für eine Dezentralisierung sind eine klare Aufgabenaufteilung zwischen Zentrale und Koordinationsbüros mit entsprechenden Richtlinien, ein gut funktionierender gegenseitiger Informationsaustausch und klare Zuteilung von Kompetenzen.

Mit der Dezentralisierung will die DEH die Vorbereitung und Durchführung von Entscheiden möglichst nahe im Feld treffen, verstärkt lokale Ressourcen mobilisieren, die Ablaufzeiten für Abklärungen und Entscheide verkürzen und die Koordination zwischen Geber und Empfänger verbessern.

Die Dezentralisierung von Kompetenzen von der Zentrale in die Koordinationsbüros wird ergänzt durch eine Politik der Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung in die Projekte resp. an die lokalen Träger bei der Konzeption, Planung und Durchführung der Programme.

### 6.3 Delegationsgrundsätze von Aufgaben an andere Organisationen

Die DEH wird immer stärker zu einem Auftraggeber, der vor allem Projekte und Programme identifiziert, vorbereitet, mitplant, finanziert, begleitet, überwacht und evaluiert. Die eigentliche Projektdurchführung auf schweizerischer Seite wird dabei im Auftragsverhältnis an Hilfswerke, multilaterale Organisationen, Beratungsfirmen, Einzelkonsulenten, Hochschulen, lokale Träger etc. übertragen.

Als Grundsatz gilt, dass die DEH immer dann die Projektdurchführung auslagert, wenn dafür entsprechende Institutionen mit dem notwendigen fachlichen, administrativen, entwicklungspolitischen und methodischen Erfahrungshintergrund zur Verfügung stehen und wenn es sich um Teile von sektoriellen oder geographischen Gesamtprogrammen handelt, die bereits weitgehend ausgelagert sind. Die DEH nutzt bestehende und unterstützt den Auf- und Ausbau von Durchführungskapazitäten auf für sie wichtigen Gebieten.

Massgebend für Auslagerungsentscheide sind neben langfristigen Kosten-Nutzen-Ueberlegungen vor allem auch Ueberlegungen der Personal- und Organisationsentwicklung in der DEH und bei den wichtigsten Regiepartnern. Eine entsprechende Auslagerungspolitik wird von der DEH nach Absprache mit den Regisseuren festgelegt. Diese Politik wird geographischen, fachlichen, personellen und institutionellen Gesichtspunkten Rechnung tragen und langfristig und programmbezogen ausgerichtet sein.

Nicht delegiert werden im operationellen Bereich der Politik-Dialog über allgemeine Massnahmen im politischen oder sektoriellen Bereich sowie über Aktionen, bei denen eine Delegation aufgrund des zu hohen Aufwandes oder der ungenügenden Arbeitsentlastung an der Zentrale nicht effizient ist oder wenn Unterstützungsmassnahmen für die DEH von speziellem Interesse sind.

#### 6.4 Realisierung der Dezentralisierung und Auslagerung

Dezentralisierung und Delegation von Aufgaben werden über mehrere Jahre geplant und mit den Koordinationsbüros und Auftragnehmern abgesprochen. Die sektorielle, geographische und administrative Dezentralisierungs- und Delegationspolitik wird langfristig festgelegt.

#### 6.5 Erhaltung eigener Erfahrungen in der DEH

Die Erhaltung und Gewinnung eigener Erfahrungen in der DEH im operationellen Bereich wird sichergestellt durch die Rotation im Personalbereich (Zentrale - Feld - Zentrale, etc.), die Leitung von Projekt- und Programmplanungsmissionen, die Aus- und Weiterbildung, die eigene Durchführung von Projekten in klar festgelegten Bereichen, in denen die DEH ein eigenes Erfahrungspotential erhalten oder gewinnen will sowie durch andere Massnahmen, die diesem Ziel dienen.

## 6.6 Verantwortung der DEH für ihr Programm

Trotz Auslagerung trägt die DEH weiterhin die Gesamtverantwortung für ihr Programm und neben Aufgaben, die andern Organisationen übertragen werden können, gibt es im Programmbereich eine Reihe von Aufgaben, die in ihrer Zuständigkeit bleiben, insbesondere:

- die Festlegung des Programmes und der Zielsetzungen für einzelne Programme oder Projekte;
- die konzeptionelle und politische Verantwortung für die Projektkonzepte und die Projektrealisierung;
- die Evaluation der Programme;
- die Auswertung und Verarbeitung der Projekterfahrungen;
- der Politikdialog ("Policy-Dialog") mit dem Partnerland und Partnerinstitutionen;
- die Aufsichtsfunktion über bilaterale und multilaterale Auftragnehmer.

## 6.7 Beteiligung der DEH an der Koordination der Hilfe auf internationaler Ebene

Die DEH unterstützt und fördert die Koordination zwischen bilateralen und multilateralen sowie lokalen Entwicklungsagenturen in den Ländern, in denen sie tätig ist. Sie strebt damit eine Integration der schweizerischen Unterstützungsmassnahmen in die Gesamtanstrengungen und eine verbesserte Wirksamkeit ihrer eigenen Massnahmen wie auch derjenigen anderer Organisationen an gemäss den Zielsetzungen im Kapitel 4.2 der Politik der DEH in den 90er Jahren.

## 7. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägern

7.1 Die DEH nutzt nach Möglichkeit bestehende fachliche, personelle und administrativ-operationelle Ressourcen ausserhalb ihrer Organisation. Sie ist deshalb offen für die Zusammenarbeit und Auftragserteilung an andere Organisationen, sofern diese über die notwendigen Qualifikationen für die vorgesehenen Aufgaben verfügen. Sie fördert diese Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägern, evaluiert regelmässig die erreichten Resultate und ist bestrebt, mit diesen Partnern ein gutes Zusammenarbeitsverhältnis aufzubauen.

### 7.2 Die Zusammenarbeit mit schweizerischen privaten Entwicklungsorganisationen (EZA + HH)

#### 7.2.1 Allgemeines

Die DEH stützt sich in ihrem Zusammenarbeitsprogramm mit der dritten Welt seit anfangs der 60er Jahre stark auf die bestehenden schweizerischen privaten Entwicklungshilfeorganisationen ab. Sie fördert diese Zusammenarbeit weiter und unterstützt vorhandene Kapazitäten:

Die Zusammenarbeit findet statt auf:

- der Ebene des Erfahrungsaustausches, des gegenseitigen Lernens sowie der gegenseitigen kritischen Auseinandersetzung um die schweizerische Entwicklungspolitik sowie von Konzepten in der Projekt- und Programmpolitik;
- der Ebene des Beitragsbereichs, in dem die DEH Projekte und Programme (inkl. Freiwilligenprogramme) der schweizerischen Entwicklungsorganisationen mitfinanziert (Beiträge an Projekte privater Organisationen);
- der Ebene des Regiebereichs (siehe Pt. 7.3).

Um eine kohärente Politik der DEH gegenüber den verschiedenen schweizerischen privaten Entwicklungsorganisationen zu gewährleisten und einen permanenten Kontakt sicherzustellen, besteht in der DEH eine Stelle, welche für die Gesamtpolitik der DEH im EZA + HH-Bereich zuständig ist und die Kontinuität der Kontakte sicherstellt.

### 7.2.2 Erfahrungsaustausch

Die DEH organisiert regelmässig einen Erfahrungsaustausch mit schweizerischen privaten Entwicklungsorganisationen über Entwicklungspolitik, Entwicklungskonzepte, Programme, Projekt- und Sektorpolitik, etc. Ziel solcher Veranstaltungen sind der Erfahrungsaustausch und die kritische gegenseitige Auseinandersetzung um wichtige Fragen der schweizerischen Entwicklungs- und Projektpolitik.

### 7.2.3 Beitragsprogramme und Projekte

Die DEH gewährt an Unterstützungsmassnahmen und Programme schweizerischer Entwicklungsorganisationen der EZA + HH Beiträge, sofern die vorgelegten Vorhaben den Zielsetzungen der schweizerischen EZA + HH entsprechen und die Organisationen die administrative und operationelle Fähigkeit zur Betreuung haben. Im Normalfall beträgt der Beitragssatz 50%. Für Organisationen, die über eine langjährige und professionelle Erfahrung in der EZA + HH und über leistungsfähige und fachlich kompetente Dienstleistungsbetriebe verfügen, kann der Beitragssatz der DEH auf maximal zwei Drittel angehoben werden. Im Bereich der humanitären Hilfe kann bei Nothilfeaktionen und in der Nahrungsmittelhilfe ausnahmsweise von diesem Beitragssatz abgewichen werden.

### 7.3 Die Zusammenarbeit im Regiebereich

Die DEH übergibt einzelne Unterstützungsmassnahmen und Programme im Auftragsverhältnis an Regieträger (private Entwicklungsorganisationen, Fachinstitutionen, private Unternehmen, internationale Organisationen, etc.). Die gegenseitigen Rechte und Pflichten sind im Regievertrag mit Zielsetzungen, Pflichtenheft und Budget festgelegt. Für die Projektdurchführung lässt die DEH dem Regieträger im Rahmen der vorgegebenen Zielsetzungen eine genügende operationelle Autonomie und interveniert nur in Krisensituationen in das direkte Projektmanagement. Die gegenseitigen Verantwortlichkeiten sind klar geregelt.

Als Regisseure qualifizieren sich Organisationen, die über die notwendigen entwicklungspolitischen, operationellen, personellen, fachlichen und administrativen Kompetenzen inkl. einer ausreichenden Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Unterstützungsmassnahmen in Entwicklungsländern verfügen beziehungsweise im Stande sind, diese Kompetenzen zu organisieren.

Die Regisseure erhalten für die Durchführung von Unterstützungsmassnahmen eine Entschädigung für ihre Kosten (Projektleitungsentschädigung) als Prozentsatz der Gesamtkosten resp. des -budgets). In speziellen Fällen kann mit dem Regisseur ein Honorartarif auf Zeitaufwandbasis festgelegt werden.

#### 7.4 Entschädigung für Projektleitungskosten

Die DEH legt Entschädigungsansätze für die Projektleitungskosten bei Beitragsprogrammen und -projekten sowie im Regiebereich fest. Diese Ansätze werden so festgelegt, dass sie die durchschnittlichen Kosten für eine professionelle Projektdurchführung decken inkl. die für den längerfristigen Betrieb einer Organisation notwendigen Rückstellungen ermöglichen und periodische Schwankungen im Auftragsbestand im Durchschnitt mehrerer Jahre ausgleichen können. Ebenso sind Anreize für einen hohen Mittelabfluss zu vermeiden.

Für Organisationen, die eine grosse Zahl von Kleinprojekten betreuen oder bei denen eine bestimmte Aktion zu höheren Kosten führt, kann der Ansatz höher liegen als die normalerweise zur Anwendung kommenden Ansätze.

#### 7.5 Die Zusammenarbeit mit Trägern in Entwicklungsländern

Auch in Zukunft wird die DEH in ihren Programmen mit Regierungsstellen zusammenarbeiten. Gleichzeitig wird sie in noch verstärkter Masse die Zusammenarbeit mit anderen lokalen Trägern suchen. Da die Verhältnisse von Land zu Land recht verschieden sind, werden in den Länderprogrammen landespezifische Kriterien für diese Zusammenarbeit ausgearbeitet. Ueber den Projekt- oder Programmansatz hinaus kommt dabei der eigentlichen Trägerförderung eine wachsende Bedeutung zu.

#### 7.6 Die Zusammenarbeit mit multilateralen Organisationen im Bereich konkreter Unterstützungsmassnahmen (assoziierte Hilfe, Kofinanzierungen)

Für die Zusammenarbeit mit multilateralen Organisationen im Bereich der EZA sowie die Auswahlkriterien für Unterstützungsmassnahmen gelten die gleichen Kriterien wie für bilaterale Projekte (eigene Projekte, Regieprojekte). Insbesondere sind die Integration in das Landesprogramm, die Qualität der

Projekte und der Projektdurchführung, die Nachhaltigkeit und Relevanz von Bedeutung.

Diese Ueberlegungen gelten auch für den Bereich der humanitären Hilfe. Für diese sind jedoch bei der Auswahl der Organisation und dem Entscheid, ein bestimmtes Programm zu unterstützen, vor allem die konkrete Notlage und die Fähigkeit der beteter. Organisationen zur raschen und effizienten Hilfeleistung massgebend.

## 8. Rechnungswesen, Steuerung und Kontrolle

### 8.1 Allgemeine Grundsätze

Für die Erreichung ihrer Zielsetzungen trägt die DEH die Verantwortung, auch wenn die Durchführung von Programmen oft Partnern übergeben wird. Die Vielfalt von verschiedenen Programmen sowie von Aktivitäten in unterschiedlichen geographischen, sektoriellen und institutionellen Bereichen mit zum Teil recht verschiedenen Zielsetzungen verlangen dementsprechend einen angepassten und auf den einzelnen Fall abgestimmten Einsatz von Kontrollinstrumenten.

### 8.2. Grundsätze des Rechnungswesens

Die DEH führt ein den Bedürfnissen von Projekten und Zentrale angepasstes Rechnungswesen, das nach den Grundsätzen der Vollständigkeit, Gesetzmässigkeit, Spezifikation und Transparenz eine fortlaufende Erfassung, Verbuchung, und Ueberwachung aller Verpflichtungs- und Zahlungskredite sicherstellt. Es geht darum, alle erforderlichen finanziellen Führungsinformationen in zielgerichteter und verständlicher Form zum richtigen Zeitpunkt für eine sinnvolle Projektüberwachung und -kontrolle an der richtigen Stelle zur Verfügung zu stellen.

### 8.3 Grundsätze der Kontrolle

8.3.1 Kontroll- und Steuerungsfunktionen und -instrumente müssen den realen operationellen Gegebenheiten angepasst und darauf ausgerichtet sein, rechtzeitig Fehlentwicklungen aufzuzeigen.

8.3.2 Kontrollen können nur vor Ort sinnvoll ausgeführt werden und haben, neben dem vorbeugenden Charakter, primär eine adäquate Ausbildung und Unterstützung aller beteiligten Personen zum Ziel.

8.3.3 Durch bewussten Einbezug lokaler Systeme und Aufbau sinnvoller Kontrollen soll die Nachhaltigkeit in den Projekten unterstützt und eine Förderung der Partner im Managementbereich angestrebt werden.

8.3.4 Durch klare Abgrenzungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind Lücken oder Doppelspurigkeiten auch im Kontrollbereich zu vermeiden.

#### 8.4 Operationeller Bereich

Zuständig ist der für eine Unterstützungsmassnahme oder einen Bereich insgesamt verantwortlich Mitarbeiter, der die Gesamtverantwortung trägt (Politik, Konzepte, Programme, Aktivitäten, Administration, Finanzen, etc.). Die Tatsache weitergehender administrativer und finanzieller Kontrollen durch andere Stellen entbinden ihn nicht von dieser Gesamtverantwortung, die er aufgrund seiner Gesamtübersicht wahrnimmt. Er hat deshalb auch das Recht, Massnahmen von andern Stellen in Frage zu stellen und die Rücknahme zu beantragen, wenn dadurch wichtige Zielsetzungen tangiert werden. Für die Steuerung und Ueberwachung der Unterstützungsmassnahmen werden angepasste Instrumente eingesetzt und entwickelt.

#### 8.5 Finanzieller Bereich

Verantwortlich für die Aufsicht im finanziellen Bereich ist der für eine Unterstützungsmassnahme oder Aktion zuständige Mitarbeiter, der sich dabei an den Grundsätzen der Gesetzmässigkeit, der Dringlichkeit sowie der Wirtschaftlichkeit, der Sparsamkeit und der Zielkonformität orientiert.

Die finanzielle Ueberwachung, der Aufbau geeigneter Kontrollinstrumente und die Ueberprüfung ihrer Funktionsweise erfolgt durch entsprechend ausgebildete und auf ihre Aufgabe vorbereitete:

- Revisoren in den Koordinationsbüros der DEH;
- Revisoren an der Zentrale;
- das Inspektorat als Kontrollorgan des Direktors (interne Kontrolle) und als Kontrollorgan der Eidg. Finanzkontrolle (externe Kontrolle);
- fachlich kompetente Treuhandfirmen in der Schweiz und in Entwicklungsländern.

Ziel ist der Aufbau eines Systems von kompetenten externen Kontrollen und der Ausbau und die Stärkung interner Kontrollinstrumente in der DEH und bei unseren Partnern (Regisseure, lokale Träger, etc.), sodass sich die DEH vor allem auf die Ueberprüfung, Beratung und den weiteren Ausbau dieser Kontrollsysteme konzentrieren kann.

8.6

Controlling

Die DEH arbeitet ein Konzept aus für die Einführung eines Controlling-Systems; das eine rasche und zeitgerechte Erfassung wesentlicher und relevanter operationeller, finanzieller und administrativer Daten sicherstellt mit dem Ziel, die Informationsbasis für interne Organisations- und Steuerungsmassnahmen zu verbessern.

8.7

Evaluation und Monitoring der Organisationsentwicklung

Die DEH überprüft ihre eigene Organisationsentwicklung systematisch und regelmässig. Diese Ueberprüfung bildet ein Hilfsmittel, um die Qualität ihrer Tätigkeit zu verbessern. Als Instrumente für die Evaluation der Organisationsentwicklung in der DEH werden einfache Planungs-, Monitoring- und Evaluationsinstrumente eingesetzt.

Die Evaluation der Organisationsentwicklung konzentriert sich auf eine Reihe von Schlüsselbereichen und einen sukzessiven Ausbau der zu erhebenden Indikatoren. Massgebend ist, dass relevante und aussagekräftige Daten einfach und ohne grossen Zeitaufwand erhoben und interpretiert werden können.

Die mit dem Monitoring der Organisationsentwicklung beauftragte Stelle wird jährlich dem Direktor über die interne Organisationsentwicklung Bericht erstatten.