

IM AUFTRAG DER DEZA PERSONALABTEILUNG

EVALUATION DES DEZA- NACHWUCHSPROGRAMMS 2003– 2008 (JPO-PROGRAMM)

Schlussbericht

Zürich, 31. März 2009

Nicole North, Thomas von Stokar, Susanne Stern, Stephanie Berner

B-1849A DEZA EVALUATION SCHLUSSBERICHT-090331.DOC



INFRAS

INFRAS

BINZSTRASSE 23
POSTFACH
CH-8045 ZÜRICH
t +41 44 205 95 95
f +41 44 205 95 99
ZUERICH@INFRAS.CH

MÜHLEMATTSTRASSE 45
CH-3007 BERN

WWW.INFRAS.CH

EVALUATION DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS 2003–2008 (JPO-PROGRAMM)

Im Auftrag der DEZA Personalabteilung

Projektnummer	7F-04282.09.03
Vertragsnummer:	81010161
Laufzeit:	1. September 2008–30. April 2009
Datenerhebungsperiode:	November 2008–Januar 2009
Leitung DEZA	Martina Wüthrich, Bernhard Thomet

Schlussbericht, Zürich, 31. März 2009

Zitiervorschlag: INFRAS 2009: Evaluation des DEZA-Nachwuchsprogramms 2003-2008.

B-1849a DEZA Evaluation Schlussbericht-090331.doc

INHALT

ZUSAMMENFASSUNG	1
EXECUTIVE SUMMARY	7
1. ZIEL, VORGEHEN	13
1.1. GEGENSTAND DER EVALUATION	13
1.2. ZIELE DER EVALUATION	14
1.3. METHODIK UND VORGEHEN	14
2. DIE NACHWUCHSFÖRDERUNG DER DEZA	19
2.1. ÜBERBLICK	19
2.2. DAS NACHWUCHSPROGRAMM DER DEZA	23
2.3. FAZIT	26
3. VERGLEICHBARE NACHWUCHSPROGRAMME IM IN- UND AUSLAND	29
3.1. ÜBERBLICK	29
3.2. SCHWEIZER FINANZIERUNG VON JPO-STELLEN	31
3.3. PROGRAMME IM AUSLAND	34
3.4. FAZIT	36
4. ERGEBNISSE: EVALUATION DES NACHWUCHSPROGRAMMS DER DEZA	39
4.1. KONZEPT UND UMSETZUNG (INPUT)	39
4.1.1. Bedarf für die DEZA-Nachwuchsförderung	39
4.1.2. Die eingesetzten Mittel	41
4.1.3. Selektion, Profile und Kompetenzen	43
4.1.4. Struktur und Dauer	46
4.2. LEISTUNGEN DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS (OUTPUT)	48
4.2.1. Zufriedenheit mit den Leistungen und der Programmumsetzung	48
4.2.2. Stärken/Schwächen	51
4.2.3. Sparpotentiale	53
4.3. WIRKUNGEN DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS (OUTCOME)	54
4.3.1. Grad der Zielerreichung	54
4.3.2. Karrieren der JPOs nach Abschluss des Programms	56
4.3.3. Der Nutzen des Nachwuchsprogramms	57
4.3.4. Verhältnis von Kosten und Nutzen	58
4.3.5. Verbesserungspotentiale	59
5. BEURTEILUNG UND EMPFEHLUNGEN	61

5.1.	BEURTEILUNG AUS SICHT DES EVALUATIONSTEAMS	61
5.2.	EMPFEHLUNGEN	66
5.2.1.	Übersicht	66
5.2.2.	10 Handlungsfelder	67
ANNEX		73
A1	TEILNEHMENDE AN DEN INTERVIEWS	73
A2	BEFRAGUNGSKONZEPT	74
A3	DETAILERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG	75
A4	TOR-BEISPIEL JPO-PROGRAMM PA IV EDA	82
A5	TOR-BEISPIEL JPO-PROGRAMM SECO	84
A6	TOR-BEISPIEL EZ-TRAINEEPROGRAMM DER GTZ	86
A7	TOR-BEISPIEL FÜR JUNIORPOSTEN DER GTZ	88
GLOSSAR		89
LITERATUR		90

ZUSAMMENFASSUNG

Ziele der Evaluation

Die DEZA betreibt Nachwuchsförderung für sich und ihre Partnerorganisationen auf verschiedenen Ebenen: Sie bietet Praktika auf der Zentrale in Bern oder im Ausland an, vergibt Beiträge an Hochschulinstitute im Bereich der internationalen Zusammenarbeit (IZA), fördert den Einsatz von jungen SchweizerInnen in internationalen Organisationen (IO) oder befähigt Personal für die Aufnahme in das Schweizerische Korps der Humanitären Hilfe. Im Vordergrund dieser Evaluation steht jedoch das Kernstück der DEZA-Nachwuchsförderung, das DEZA-Nachwuchsprogramm (NWP). Das NWP ist in die Personalstrategie der DEZA integriert und soll den Bedarf an Programmbeauftragten der DEZA zu 50% decken. Es besteht aus einer einjährigen Vorbereitungszeit bei der DEZA in Bern oder bei einer Schweizer NGO und einem zwei bis dreijährigen Auslandseinsatz bei der DEZA, einer NGO oder einer IO. Vor dem Hintergrund einer sich ändernden IZA mit neuen globalen Herausforderungen, Kooperationsmodellen und Schwerpunkten soll das NWP klarer positioniert werden. Diese Evaluation hat demgemäss die folgenden zwei Ziele:

- › Eine detaillierte Bestandesaufnahme der verschiedenen DEZA-Aktivitäten zur Nachwuchsförderung, insbesondere des DEZA-Nachwuchsprogramms (NWP), machen und einen Überblick über vergleichbare Nachwuchsprogramme der internationalen Zusammenarbeit im In- und Ausland geben.
- › Das NWP der DEZA mittels einer Gegenüberstellung mit den verschiedenen in- und ausländischen Aktivitäten zur Nachwuchsförderung in der IZA beurteilen und somit zur Optimierung des weiteren NWPs beitragen.

Methodisches Vorgehen

Die Evaluation beruht auf verschiedenen Befragungen aller involvierten Akteure des NWPs. In einer ersten Phase wurden persönliche Interviews mit DEZA- und NGO-Verantwortlichen durchgeführt. In einer zweiten empirischen Phase wurden mittels zwei verschiedener schriftlicher Fragebogen aktuelle und ehemalige JPOs einerseits sowie die Linienverantwortlichen bei DEZA, NGOs und IOs andererseits befragt. Es konnten insgesamt 99 eingegangene Fragebogen ausgewertet werden. Auch wurden telefonische Abklärungen mit Verantwortlichen anderer Nachwuchsprogramme im In- und Ausland gemacht. Zum Schluss wurden die verschiedenen Empfehlungen der Evaluation im März 2009 in einem Workshop mit rund 15 DEZA- und NGO-VertreterInnen diskutiert.

Bestandesaufnahme über die DEZA-Nachwuchsförderung und vergleichbare Nachwuchsprogramme anderer Organisationen

Die Bestandesaufnahme zeigt, dass die DEZA-Nachwuchsförderung vielfältig und offen für verschiedene Ausbildungs- und Erfahrungsniveaus ist. Diese Vielfalt, aber auch die fehlende Kohärenz zwischen den Förderaktivitäten sowie unterschiedliche Zuständigkeiten innerhalb der DEZA für die einzelnen Förderaktivitäten erschweren jedoch eine vollständige Übersicht. Eine eigentliche kohärente Nachwuchsstrategie, die die gesamte Nachwuchsförderung beinhaltet und in die Personalstrategie der DEZA integriert ist, existiert nicht. Insgesamt trägt die DEZA mit mindestens 7 Mio. CHF/Jahr dazu bei, etwa 70 jungen Personen einen ersten Einblick in die Arbeit der IZA im In- und Ausland zu ermöglichen. Der grösste Teil, sprich 5.2 Mio. CHF, fliesst alleine in das NWP für 15 JPOs.

Die Bestandesaufnahme anderer in- und ausländischer, vergleichbarer Nachwuchsprogramme der IZA zeigt, dass das NWP der DEZA insbesondere auf der Ebene der Selektion (alle anderen Nachwuchs- und JPO-Programme rekrutieren gezielt auf eine ausgeschriebene Stelle), bei der vergleichsweise sehr langen Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit sowie bei der vergleichsweise hohen Anzahl an Kursen und Weiterbildungsmöglichkeiten anders ist. Im Vergleich ist das NWP der DEZA insgesamt also länger und aufwändiger.

Ergebnisse Evaluation des DEZA-Nachwuchsprogramms

Auf der Evaluationsebene **Input** (Konzept und Umsetzung des NWP) wird klar, dass die DEZA ihren Bedarf an Personal und Nachwuchs besser klären muss: Sowohl die DEZA als auch ihre Partnerorganisationen rechnen am ehesten mit einem Mangel bei Personal mit langer operativer Felderfahrung und bei technischen, thematischen SpezialistInnen – also genau nicht bei GeneralistInnen, die das NWP fördert. In Bezug auf die Kosten von gut 8.5 Mio. CHF für ein dreijähriges NWP fallen insbesondere die aufwändige Selektion der JPOs, der hohe Betreuungsaufwand im ersten Jahr, die grosse Anzahl an Kursen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der hohe administrative Aufwand für die Auswahl der Auslandeinsätze ins Gewicht.

Die stetig steigende Qualifikation oder gar Überqualifikation der rekrutierten JPOs sowie die Selektion von zu ähnlichen Profilen haben zu einem augenfälligen Überhang an sehr gut qualifizierten Human- und SozialwissenschaftlerInnen geführt.

Insgesamt sind die Strukturen, Instrumente und Abläufe für die Umsetzung des NWP geeignet. Die Struktur des NWP mit einer Vorbereitungszeit in der Schweiz und einem längeren Auslandsaufenthalt wird grundsätzlich begrüsst, es herrscht jedoch auch Uneinigkeit

über die Dauer der Vorbereitungszeit, die Komplexität der Aufgaben für die JPOs oder auch über die Anzahl Kurse und Weiterbildungen.

Insgesamt liefert das NWP aus Sicht der EvaluatorInnen einen angemessenen und zweckmässigen **Output** (Leistungen des NWP). Die Beteiligten – JPOs und Linienverantwortliche bei DEZA, NGOs und IOs – sind mehrheitlich zufrieden mit den Leistungen des NWP. Stärken des NWP liegen vor allem in der Kombination von einer Vorbereitungszeit in der Schweiz mit einem längeren Auslandeinsatz. Insgesamt ist das NWP eine umfassende Ausbildung und bietet den JPOs die Möglichkeit, erste vertiefte Erfahrungen in der IZA zu sammeln. Schwächen des NWP liegen vor allem in den Diskrepanzen, die sich aus den Selektionskriterien und der Rekrutierung der JPOs und den möglichen Arbeitsinhalten ergeben: Die JPOs sind überqualifiziert, resp. die JPOs sehen sich als unterfordert mit mangelnder Verantwortung. Daneben steht die ineffiziente und laut JPOs oft ungerechte Auswahl der Auslandeinsätze in der Kritik. Zudem haben sich JPOs bei NGOs überdurchschnittlich oft eher negativ über das NWP geäussert.

Während der allgemeine Nutzen des NWP von der DEZA, den NGOS und IOs noch grundsätzlich positiv eingeschätzt wird, kommt auf der Evaluationsebene des **Outcome** (Wirkungen des NWP) die qualitative Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses zum Schluss, dass der Aufwand von 8.5 Mio. CHF für ein dreijähriges Nachwuchsprogramms nur bedingt gerechtfertigt ist, der Nutzen die Mittel also nur bedingt rechtfertigt. Der für die DEZA sehr hohe administrative und organisatorische Aufwand für das NWP wird von vielen Beteiligten kritisch hinterfragt.

Beurteilung aus Sicht des Evaluationsteams

Das NWP der DEZA ist insgesamt sicher nützlich für die IZA, verfügt über eine hohe Qualität und einen hohen Grad an Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Auch erreicht das NWP grundsätzlich seine Ziele. Allerdings sind diese auf einer kaum messbaren Ebene formuliert und es fehlt an quantitativen Indikatoren.

Die Kosten von jährlich über CHF 5 Mio. für das NWP scheinen uns zu hoch und im Vergleich zu anderen Nachwuchsprogrammen in der IZA nicht gerechtfertigt, insbesondere angesichts der bereits sehr hohen Qualifikation der JPOs. Wir empfehlen Kosteneinsparungen bei der Selektion der JPOs sowie im ersten Jahr des Programms zu prüfen, das zur extremen Anspruchshaltung der sehr gut qualifizierten JPOs beiträgt und das Auswahlverfahren für die Auslandeinsätze aufgrund des grossen Mitspracherechts der JPOs ineffizient

macht. Auch erscheinen uns die Aus- und Weiterbildungsblöcke für die bereits erfahrenen JPOs nicht zwingend.

Weiter beurteilen wir die offene Selektion von immer wieder gleichen Profilen und Kompetenzen als fragwürdig und auf längere Sicht nicht nachhaltig für die DEZA. Der starke Überhang an Human-/SozialwissenschaftlerInnen im NWP ist zu überdenken, insbesondere aufgrund einer vertieften Nachwuchs- und Personalbedarfsklärung. Diese beinhaltet eine kohärente, umfassende Nachwuchsstrategie für die DEZA und ihre Partnerorganisationen. Und es stellt sich die Grundsatzfrage, ob in einer solchen Nachwuchsstrategie, basierend auf einer Personalbedarfsklärung, ein derart aufwändiges NWP noch Platz findet oder nicht.

Empfehlungen

Für die Beantwortung der Grundsatzfrage über das Fortbestehen und die Weiterentwicklung des NWP empfehlen wir der DEZA die folgenden 3 Handlungsfelder. Solange keine Klärung auf in diesen Handlungsfeldern erreicht wird, empfehlen wir, in der Weiterentwicklung des NWP vorerst einmal innezuhalten:

1. **Den Nachwuchs- resp. Personalbedarf für die DEZA und ihre Partnerorganisationen besser klären:** Dies bedingt eine Analyse des Kompetenzbedarf (fachlicher als auch persönlicher Art) und den Einbezug der für die DEZA und IZA wichtigen Anforderungen und Themen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz von sog. „FachgeneralistInnen“ wichtiger wird.
2. **Eine kohärente Nachwuchsstrategie für die DEZA entwickeln:** Diese müsste an Inhalte (Themen, Profile/Kompetenzen, Tendenzen) gekoppelt und in die Zukunft gerichtet sein. Eine kohärente Nachwuchsstrategie bezieht sich auf sämtliche Nachwuchsaktivitäten und ist integriert in die Personalstrategie aufgrund der Bedarfsklärung. Dabei sind Doppelförderungen aus Gründen der Chancengleichheit zu vermeiden.
3. **Andere Fördermöglichkeiten prüfen:** Alternativen zu einem NWP bestehen durchaus, abhängig von der Definition der Anforderungsprofile und Qualifikationen für ein NWP. So können befristete Juniorstellen für thematische SpezialistInnen geschaffen oder die Möglichkeiten für Praktika ausgebaut sowie die vermehrte Rekrutierung von geeignetem externem Personal geprüft werden.

Kommt die DEZA zum Entscheid, weiterhin ein eigenes Nachwuchsprogramm verfolgen zu wollen, dann empfehlen wir Handlungsfelder 4–10:

4. **Zuständigkeiten für das DEZA-Nachwuchsprogramm breiter abstützen:** Zuständigkeiten der Programmleitung, des Comité du pilotage sowie der Personalabteilung insgesamt sind für die einzelnen Aufgaben innerhalb eines NWP breiter abzustützen und gemäss einer Struktur für eine Gesamtnachwuchsstrategie zu definieren/organisieren.
5. **Klare, überprüfbare Ziele für das DEZA-Nachwuchsprogramm definieren:** Dazu gehört insbesondere die Definition über die Ausrichtung des Programms sowie die Überprüfung des unmittelbaren Ziels, 50% des Bedarfs für Programmbeauftragte durch das NWP zu decken (aufgrund der Bedarfsabklärung).
6. **Anforderungsprofile und Qualifikationen klären und JPOs gezielter, näher an den Bedürfnissen rekrutieren:** Die sehr gute Qualifikation resp. Überqualifikation der JPOs führt zu Diskrepanzen in der Wahrnehmung und zu Unmut über die Art der Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten für die JPOs. Wir empfehlen daher, das Anforderungsniveau eher zu senken und dafür gezielt JPOs mit weniger hohen Ansprüchen und aufgrund ihres Fachwissens zu rekrutieren und einzusetzen, insbesondere für den Einsatz bei NGOs.
7. **Dauer und Struktur des Nachwuchsprogramms überdenken:** Aufgrund der sehr hohen Qualifikation der JPOs, aber auch um die Anspruchshaltung der JPOs sowie die Kosten für die DEZA etwas zu senken, empfehlen wir, die Vorbereitungszeit in der Schweiz auf mindestens ein halbes Jahr zu kürzen. Die Dauer des Auslandeinsatzes soll hingegen flexibel gehalten werden. Entscheidend ist wohl eher die Art des Auslandeinsatzes.
8. **Besser definierte Laufbahnplanung für jeden Einzelnen einführen:** Dies beinhaltet die Forderung nach einem grösseren *Commitment* der JPOs für eine gewisse Laufbahn sowie die Klärung des Auslandeinsatzes schon bei der Selektion. Damit dürfte das Auswahlverfahren für die Auslandeinsätze sehr viel effizienter werden.
9. **Operationelle Erfahrungen im Feld stärken:** Die JPOs sollen gezielter mit der Projektrealität vor Ort auseinandergesetzt werden und nicht nur in Hauptstädten tätig sein.
10. **Auslandeinsätze effizienter planen und organisieren:** Wir empfehlen, die Auslandeinsätze gezielter auf die Profile der JPOs abzustimmen und gleichzeitig deren Mitspracherecht zurückzubinden. Um weitere Kosten für die DEZA zu senken, könnte der Einsatz bei einer NGO auch über deren Programmkredite laufen. Auch die Nutzung von Synergien von JPO-Einsätzen bei IOs mit anderen Schweizer JPO-Programmen (EDA und SECO) würde die Effizienz erhöhen.

EXECUTIVE SUMMARY

Objectives

The SDC runs a range of programmes for young professionals both alone and jointly with its partner organisations: it offers internships either at its headquarters in Bern or overseas, makes financial donations to third-level institutes which run courses on international cooperation, supports young Swiss people who wish to work for international organisations, and equips staff with the skills needed to become members of the Swiss Humanitarian Aid Unit. Of the many programmes on offer, the JPO (junior programme officer) programme has been singled out for evaluation. The aim of this programme, which is the central component of the SDC's human resources strategy, is to cover 50% of the SDC's need for junior programme officers. It consists of a preparatory year with the SDC in Berne or with a Swiss NGO, followed by a two- to three-year overseas mission with the SDC, an NGO or an international organisation. The changing landscape of international cooperation as the result of new global challenges, cooperation models and priorities means that the SDC needs to review and position its JPO programme more clearly. The present evaluation, therefore, has the following two objectives:

- › To carry out a detailed review of all of the SDC's programmes for young professionals, in particular its JPO programme, and to provide an overview of comparable international cooperation programmes in Switzerland and abroad.
- › To assess the JPO programme by conducting a comparative analysis with similar programmes in Switzerland and abroad, with a view to the future optimisation of the SDC's JPO programme.

Methodology

The present evaluation is based on a series of surveys conducted among all of those involved in the JPO programme. The first part of our work consisted of one-to-one interviews with senior members of the SDC and NGOs. In the second – empirical – part, two written questionnaires were distributed, one aimed specifically at current and former junior programme officers (JPOs), the other at line managers working in the SDC, in an NGO, or in an international organisation; a total of 99 completed questionnaires were received and analysed. The authors also held telephone discussions with managers of other programmes for young professionals in Switzerland and abroad. Finally, a workshop took place in March

2009, during which around 15 representatives from the SDC and various NGOs discussed the authors' recommendations.

Review of the young professionals' programmes run by the SDC and by other organisations

The review found that the many young professionals' programmes run by the SDC are not only diverse but are also open to young people with a range of educational qualifications and levels of experience. However, it was difficult to obtain a comprehensive overview due to the sheer amount of activities in this area, the lack of coherent links between them and the fact that responsibility for them within the SDC is very fragmented. The SDC does not have a coherent and overarching strategy which encompasses all of these activities and which features in its general human resources strategy. Collectively, these activities, which annually provide around 70 young people with an introduction to Swiss and overseas' international cooperation, costs the SDC at least CHF 7 million. The lion's share – CHF 5.2 million/year – is used to fund the training of the 15 candidates accepted on the JPO programme.

A comparison of similar programmes in Switzerland and abroad found that the SDC's JPO programme varies in several ways. The major difference concerns its selection procedure (recruitment in all other programmes is based on an advertised position). Others include the relatively long preparatory phase, the time spent on familiarising participants with the work, as well as the relatively high number of basic and advanced training courses on offer. Overall, the SDC's JPO programme is not only longer but also uses more resources than the other programmes studied here.

Findings

In terms of **input** (design and implementation of the JPO programme), the SDC must clarify its general personnel and junior officer requirements much more accurately. Somewhat paradoxically, both the SDC and its partner organisations tend to think that they are most likely to have a shortage of personnel who have longstanding operational experience in the field, or who have technical and specialist expertise. In other words, there is apparently no shortage of the type of generalists who are targeted by the JPO programme. The high running costs of the three-year programme (CHF 8.5 million) are chiefly due to the complex selection procedure, the intensive coaching which participants receive in their first year,

the plethora of basic and advanced training opportunities, as well as the administrative effort involved in choosing foreign mission assignments.

In addition, the JPO programme now has a considerable surplus of well-qualified humanities and social sciences graduates. The reasons for this situation are twofold: the recruitment of highly and even overly-qualified JPOs in general and the selection of candidates with similar profiles.

By and large, the programme's implementing structures, instruments and processes are rated positively. The structure of the JPO programme - preparatory period in Switzerland followed by a longer period overseas - is also largely endorsed. However, there is disagreement about the length of time spent in Switzerland, the complexity of the JPOs' role and also the number of basic and advanced training courses on offer.

Overall, the evaluators consider that the **output** generated by the JPO programme is both expedient and effective. Most of the survey respondents - JPOs and line managers in the SDC, NGOs and international organisations - expressed satisfaction with the programme output. The main strength of the programme is the combination of a preparatory year in Switzerland with a longer overseas mission. In addition, the training it provides is comprehensive and gives JPOs the opportunity to gather first-hand experience of international cooperation. Its main weaknesses are linked to the selection and recruitment criteria, as well as the actual content of the JPOs' work. Programme participants tend to be overqualified for the junior programme officer role, which means they often feel under-challenged and want to be given more responsibilities. The JPOs also consider that the selection procedure in relation to foreign missions is inefficient and frequently unfair. It should be noted that JPOs posted in NGOs are more critical of the programme than their peers working elsewhere.

Generally speaking, the SDC, NGOs and international organisations rated the overall benefits of the programme positively. However, in terms of **outcomes**, the qualitative cost-benefit assessment found that CHF 8.5 mn for a three-year programme is excessive. To put it simply, the costs of the programme outweigh its benefits. Many survey respondents considered that the JPO programme involved too much red tape and organisational effort.

Conclusions

There is no doubt that the SDC's JPO programme is worthwhile as far as international cooperation is concerned. It dispenses excellent training and enjoys widespread support among

participants in our survey. It also attains its goals, yet these are of a nature that makes them hard to quantify.

In our opinion, the annual costs of the JPO programme (over CHF 5 mn) are excessive and compared to similar programmes for young professionals are unwarranted, particularly given the fact that the recruited JPOs are already highly qualified. We recommend that the SDC explores ways to cut costs, particularly in relation to the selection procedure and the first year of the programme, as these are one of the sources of the extremely high demands expressed by very well-qualified JPO programme recruits. In addition, the efficiency of the selection procedure as regards foreign missions is impaired by the fact that JPOs have a considerable say in the final decision. It is also our opinion that JPOs who already have experience should be exempt from the basic and advanced training modules.

To our mind, the SDC's selection of candidates with similar profiles and skills is questionable and is not sustainable in the longer term. The SDC should carry out a thorough review of its general personnel and junior officer requirements so as to redress the considerable surplus of human and social sciences graduates in the JPO programme. However, this implies the existence of a coherent and overarching young professionals' strategy, which in turn begs the fundamental question of the utility that the SDC and its partner organisations derive from running a lengthy and resource-intensive JPO programme.

Recommendations

To find an answer to this fundamental question, we recommend that the SDC takes the following three lines of action. In our opinion, if these are not followed, the SDC should put the further development of its JPO programme on hold for the time being:

1. **Clarification by the SDC and its partner organisations of their need for young professionals and general personnel:** This requires an analysis of the skills requirements (professional and personal) and should take into account the central needs and major priority areas of both the SDC and international cooperation. The analysis should bear in mind that the employment of "specialised" generalists takes precedence.
2. **Development of a coherent young professionals' strategy for the SDC:** This must be forward-looking and linked to SDC activities (themes, profiles/skills, trends). A coherent strategy should encompass all activities to promote young professionals and should be a key component of the SDC's human resources strategy, which should itself be based on a thorough assessment of the agency's personnel requirements. This should prevent previous participants being accepted on another SDC young professionals' programme,

thereby ensuring that other young people are given the chance to take part in one of these programmes.

3. **Analysis of alternative approaches:** There are alternatives to the JPO programme but it entirely depends on the profiles and qualifications required by the given young professionals' programme. For example, temporary positions could be created for junior staff who have specialised in certain areas. Other options would be to offer more internships or to consider stepping up recruitment of external personnel with the requisite skills.

Should the SDC decide to maintain its own JPO programme, we recommend that it takes the following action:

4. **Better coordination of responsibilities:** Responsibilities for programme management, the steering committee as well as the human resources department should be better coordinated as regards the individual tasks within the JPO. These tasks should also be set/organised in line with the structure of the SDC's overarching young professionals' strategy.
5. **Setting of clear, quantifiable aims:** The direction of the programme should be clearly defined, and its primary aim - to cover 50% of the SDC's need for junior programme officers (based on clearly determined personnel needs) - should be reviewed.
6. **Clarification of the sought-after profiles and qualifications, and adoption of a needs-based approach to JPO recruitment:** The fact that JPOs tend to be highly qualified and even overqualified is one reason why their expectations diverge from what the role of a junior programme officer entails, causing them to become disenchanted with the job and with the lack of responsibilities they are given. We recommend that the SDC downgrades its entry requirements and recruits candidates with slightly lower expectations. Selection should also be based on the candidates' area of expertise. This applies particularly to JPOs who are posted to an NGO.
7. **Revision of the programme duration and structure:** Given that JPOs are very well qualified and have concomitantly high expectations of their role, the SDC should reduce the length of time initially spent in Switzerland to at least six months. This measure will also help reduce costs. In contrast, the duration of the foreign mission should remain flexible and be determined on a case-by-case basis.
8. **Formulation and adoption of a clear-cut career plan for every JPO:** This requires greater *commitment* from the JPOs to their career plan. Furthermore, in the interests of

efficiency, their overseas assignment should already be discussed during the selection procedure.

9. **Consolidation of operational experience in the field:** As regards overseas missions, JPOs should fully experience what realities the project actually faces. Therefore, their posting should not be restricted to major towns or cities.
10. **Streamlined planning and organisation of foreign missions:** These should be matched to the profile of each JPO, and his/her say in the final decision should be curtailed. To reduce costs further, JPO deployment in an NGO could also be funded from the programme budget. Exploiting synergies between JPO assignments with international organisations and other Swiss JPO programmes (DFA and SECO) would also improve efficiency.

1. ZIEL, VORGEHEN

1.1. GEGENSTAND DER EVALUATION

Für die DEZA ist die Nachwuchsförderung ein wichtiger, wenn auch nicht explizit formulierter, so doch implizit als moralische Aufgabe verstandener, öffentlicher Bildungsauftrag. Diesen Auftrag zur Nachwuchsförderung will sie dabei nicht nur für sich selber, sondern auch für ihre Partnerorganisationen, d.h. Schweizer NGOs sowie internationale Organisationen, wahrnehmen.

Die DEZA verschafft jungen Berufsleuten, Studierenden oder Auszubildenden auf verschiedene Weise einen Einblick oder gar Einstieg in die Arbeit der internationalen Zusammenarbeit (IZA). Die DEZA-Nachwuchsförderung geht dabei von einem Angebot verschiedener Praktika über Beiträge an spezialisierte Hochschulinstitute und die Förderung junger Berufsleute bei Internationalen Organisationen bis hin zum eigenen Nachwuchsprogramm für HochschulabsolventInnen mit mindestens einem Jahr Berufserfahrung. Dieses Nachwuchsprogramm der DEZA (auch *JPO*-Programm genannt für „Junior Programme Officer“)¹ ist denn auch das Kernstück der DEZA-Nachwuchsförderung und steht im Vordergrund dieser Evaluation.

Das Nachwuchsprogramm (NWP) der DEZA besteht seit 1972; seit 2003 läuft es unter dem jetzigen Konzept und ist in die Personalstrategie der DEZA integriert. Es soll den Bedarf an Programmbeauftragten der DEZA zu 50% decken. Mittelfristig besteht also das Ziel, die JPOs später als Programmbeauftragte in die DEZA integrieren zu können. Die detaillierten Ziele des NWP sowie dessen Ablauf, Organisation, Kosten etc. werden im Detail in Kap. 2.2 beschrieben.

Das Programm besteht aus einer einjährigen Einarbeits- und Vorbereitungszeit bei der DEZA in Bern oder bei einer schweizerischen NGO und einem zwei- bis dreijährigen Auslandseinsatz. Da seit 2003 alle 18 Monate je ca. 15 HochschulabsolventInnen (=1 „*Volée*“) in das NWP aufgenommen wurden (zuletzt im März 2008), bezieht sich diese Evaluation also auf 4 *Volées* von JPOs. Davon reiste das jüngste *Volée* IV im März 2009 in den Auslandseinsatz; *Volée* III sowie Teile von *Volée* II sind bereits im Auslandseinsatz. Erst *Volée* I und Teile von *Volée* II (insgesamt 25 Personen) haben zum Zeitpunkt dieser Evaluation das NWP der DEZA seit 2003 abgeschlossen.

1 Das Nachwuchsprogramm der DEZA wird in diesem Bericht – und für eine bessere Abgrenzung gegenüber anderen JPO-Programmen – *DEZA-Nachwuchsprogramm*, abgekürzt NWP, genannt (und nicht JPO-Programm).

Die IZA ändert sich konstant; so werden bspw. neue Themen und globale Herausforderungen identifiziert sowie neue Kooperationsmodelle und neue Schwerpunkte auf dem Hintergrund der Harmonisierungsbestrebungen der OECD-Geberländer gefordert und nach und nach umgesetzt. Durch den Wandel in der IZA ändern sich die Anforderungsprofile an die Professionals, aber auch an die Nachwuchskräfte. Die hohen und sich wandelnden Ansprüche der IZA erschweren es aber auch, das DEZA-Nachwuchsprogramm klar zu positionieren, klar definierte Profile anzusprechen, zu rekrutieren, zu begleiten und auszubilden.

1.2. ZIELE DER EVALUATION

Vor dem Hintergrund der oben genannten Tendenzen und Anforderungen dient diese Evaluation im Wesentlichen zwei Hauptzielen. Diese sind:

- › Die Evaluation macht eine detaillierte Bestandesaufnahme der verschiedenen DEZA-Aktivitäten zur Nachwuchsförderung, insbesondere des DEZA-Nachwuchsprogramms, und gibt einen Überblick über vergleichbare Nachwuchsprogramme der internationalen Zusammenarbeit im In- und Ausland.
- › Die Evaluation dient zweitens der Optimierung des weiteren DEZA-Nachwuchsprogramms mittels einer Beurteilung und Gegenüberstellung mit den verschiedenen in -und ausländischen Aktivitäten zur Nachwuchsförderung in der IZA.

Dabei sind Fragen nach der Relevanz des Nachwuchsprogramms im Hinblick auf dessen übergeordnete Ziele im speziellen Fokus dieser Evaluation.

1.3. METHODIK UND VORGEHEN

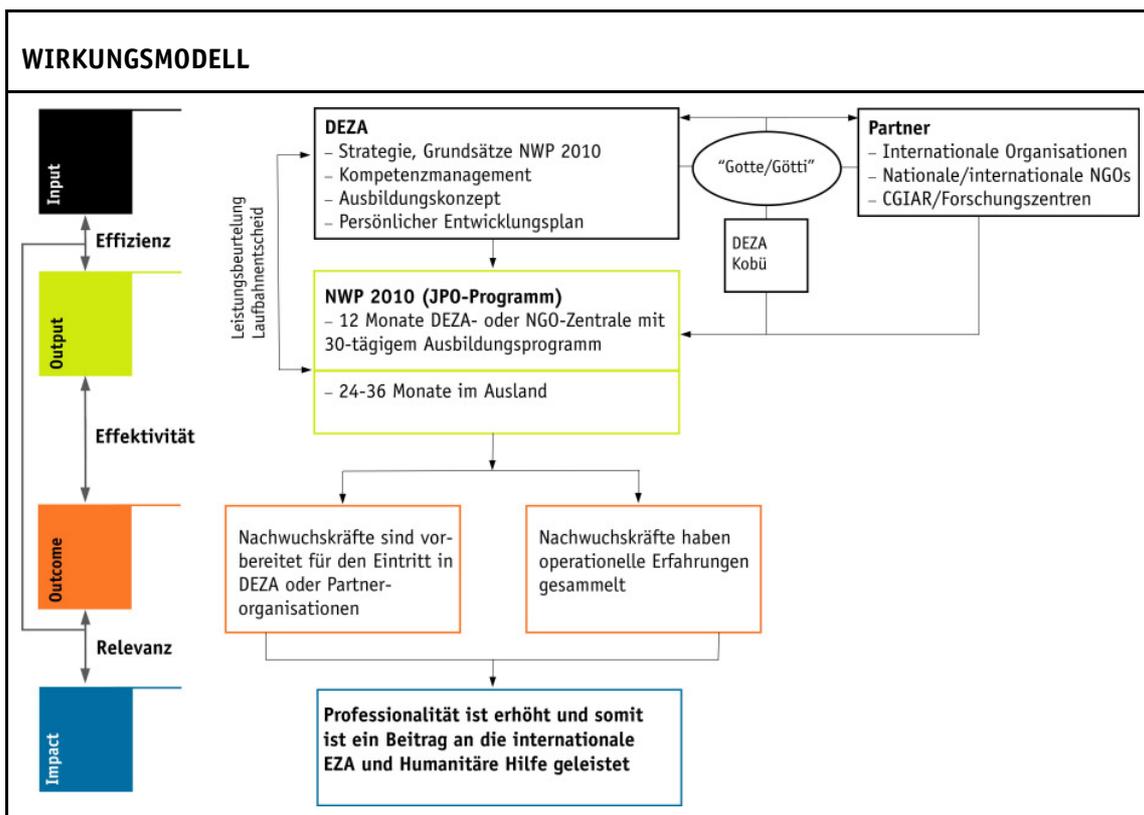
Wirkungsmodell

Der vorliegenden Evaluation liegt ein Modell über die Wirkungen des DEZA-Nachwuchsprogramms (NWP) zugrunde (siehe Figur 1). Das Wirkungsmodell unterscheidet die verschiedenen Evaluationsebenen von Input bis Impact. Nach ihnen gliedert sich auch die Darstellung der Evaluationsergebnisse ab Kapitel 4 im vorliegenden Bericht:

- › **Input (Konzept und Umsetzung des NWP):** Auf der Ebene des Inputs stehen in der vorliegenden Evaluation bspw. konzeptionelle Fragen nach der Kohärenz des DEZA-NWP mit den Zielen und dem Bedarf nach Nachwuchsförderung sowie nach den eingesetzten Mitteln oder nach den Kriterien für die Selektion der JPOs. Auf der Ebene der Umsetzung

fragt die Evaluation nach der Eignung der Umsetzungsstrukturen, -abläufe und -instrumente.

- › **Output (das NWP als „Produkt“)**: Zentraler Evaluationsgegenstand ist das NWP als „Produkt“. Die Evaluation fokussiert auf dieser Ebene auf Fragen der Qualität, Aktualität und Eignung des Programms hinsichtlich seiner Ziele wie auch nach der Zufriedenheit mit dem Programm bei verschiedenen Akteuren. Auch mögliche Effizienz- und Sparpotentiale werden auf dieser Ebene evaluiert.
- › **Outcome (direkte Wirkungen und Nutzen NWP)**: Auf der Ebene des Outcomes zeigt die Evaluation insbesondere den Nutzen und die Wirkungen des NWP für die DEZA, ihre Partnerorganisationen und die JPOs und fragt nach dem Verhältnis von Aufwand für das NWP und dem Output.



Figur 1 Quelle: Eigene Darstellung aufgrund NWP-Konzept der DEZA.

Aus den Erkenntnissen zu Input, Output und Outcome lassen sich schliesslich Schlüsse in Bezug auf eine Optimierung des DEZA-Nachwuchsprogramms ziehen. Es werden auch Überle-

gungen dazu angestellt, wie die DEZA-Nachwuchsförderung zur Professionalisierung der internationalen Zusammenarbeit beiträgt (Impact).

Andere DEZA-Aktivitäten zur Nachwuchsförderung sowie Nachwuchsprogramme anderer Organisationen sind nur indirekt Gegenstand der Analyse, werden jedoch für den Vergleich herangezogen.

Beurteilungskriterien

Tabelle 1 zeigt, welches die Kriterien für die Beurteilung sowie die wichtigsten Evaluationsfragen der verschiedenen Evaluationsebenen – Input, Output und Outcome – durch die EvaluatorInnen sind.

EVALUATIONSKRITERIEN		
Evaluationsebene	Evaluationskriterium	Wichtigste Evaluationsfragen
Input a) Konzept b) Umsetzung	Kohärenz und Relevanz	› Besteht Bedarf für ein Nachwuchsprogramm? › Wie viele Mittel werden dafür eingesetzt? › Wie wird selektioniert, welche Profile und Kompetenzen werden rekrutiert?
	Eignung, Zweckmässigkeit	› Eignung der Umsetzungsstrukturen, -instrumente und -abläufe für die Umsetzung des NWP
Output (Leistungen, Produkt)	Angemessenheit, Eignung	› Art, Umfang und Qualität der Leistungen, z.B. der Betreuung › Zufriedenheit mit den Leistungen › Stärken, Schwächen des NWP
	Effizienz	› Wo sind die hohen Kosten? › Mögliche Effizienz- und Sparpotentiale
Outcome (direkte Nutzen und Wirkungen)	Effektivität	› Nutzen für die Zielgruppen (JPOs, DEZA, Partnerorganisationen) › Verhältnis von Aufwand für das NWP und Output bzw. Nutzen › Beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen bzw. Verhaltensänderungen bei Zielgruppen

Tabelle 1 Evaluationsebenen, -kriterien und -fragen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen bei den verschiedenen Akteuren der Nachwuchsförderung sind dabei die wesentlichen Grundlagen für die Beurteilung. Wichtigstes Erhebungsinstrument waren mündliche und schriftliche Befragungen.

Als zusätzliches Beurteilungskriterium dient der qualitative Vergleich mit den anderen Nachwuchsprogrammen im In- und Ausland durch die Bestandesaufnahme.

Befragungskonzept

Tabelle 18 in Annex A2 und Annex A3 geben einen Überblick über die verschiedenen Befragungen sowie die Rücklaufquote der schriftlichen Befragung:

- › In einer ersten Phase wurden 16 persönliche Interviews mit Verantwortlichen der DEZA (12), *cinfo* (1) sowie mit NGO-Vertretern (3) durchgeführt.
- › In einer zweiten Phase wurde eine schriftliche Befragung bei aktuellen und ehemaligen JPOs (62) und Linienverantwortlichen bei DEZA, NGOs und internationalen Organisationen (75) durchgeführt, um die Beurteilung der DEZA-Nachwuchsförderung und insbesondere des DEZA-Nachwuchsprogramms auf eine breitere Basis abzustützen.
- › Telefonische Nachfragen wurden insbesondere mit Verantwortlichen für andere, DEZA-externe Nachwuchsprogramme durchgeführt.

Ergänzend zu den Befragungen wurden auch verschiedene Dokumente analysiert, die von der DEZA und vom *cinfo* zur Verfügung gestellt wurden. Zum Schluss wurden die Ergebnisse der verschiedenen Befragungen entlang der Evaluationsfragen ausgewertet und synthetisiert. Die Daten der schriftlichen Befragung wurden primär quantitativ (siehe auch Annex A2), die Daten der Interviews qualitativ ausgewertet.

Das Evaluationsteam hat die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation an einem Workshop bei der DEZA am 5. März 2009 präsentiert und besprochen. Rund 15 DEZA-interne und DEZA-externe Verantwortliche haben am Workshop teilgenommen. Die Erkenntnisse aus dem Workshop sind in die Beurteilung des NWP aus Sicht des Evaluationsteams in diesen Bericht (Kapitel 5.1) miteingeflossen.

2. DIE NACHWUCHSFÖRDERUNG DER DEZA

2.1. ÜBERBLICK

Die DEZA fördert ihren eigenen potentiellen Nachwuchs sowie den für ihre Partnerorganisationen oder von internationalen Organisationen auf verschiedenen Ebenen: Sie bietet beispielsweise Studierenden, HochschulabsolventInnen, Auszubildenden und Zivildienstleistenden mehrmonatige Praktika an der Zentrale in Bern oder in Projekten und Programmen im Ausland an. Sie vergibt Beiträge und eigentliche Bildungsaufträge an spezialisierte Hochschulinstiute (NADEL, ETH, IHEID etc.), fördert in Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen den Einsatz von jungen SchweizerInnen vor Ort in UN Agencies oder befähigt zusätzliches Personal für die Aufnahme in das Schweizerische Korps der Humanitären Hilfe.

Kernstück der DEZA-Nachwuchsförderung ist jedoch das eigene drei- bis vierjährige Nachwuchsprogramm, um so gezielt einen Teil ihres Personalbedarfs zu decken sowie Nachwuchs für ihre Partnerorganisationen zu unterstützen.

Daneben finanziert die DEZA auch ausgewählte Forschungsprojekte oder unterstützt Doktorierende z.B. via das Research Fellow Partnership Programme (RFPP) der ETHZ. Auch vergibt die DEZA Beiträge an verschiedene (Master-)Ausbildungen, z.B. im Bereich der Logistik für die humanitäre Hilfe. Reine Forschungsbeiträge sowie Beiträge an Ausbildungen, die keinen Einsatz an der DEZA-Zentrale oder im Ausland vorsehen, sind jedoch nicht Gegenstand dieser Evaluation und werden nicht näher beleuchtet.

Tabelle 2 gibt einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Aktivitäten der DEZA zur Nachwuchsförderung. Dabei wird ersichtlich, dass (aufgrund der allgemein unübersichtlichen Datenlage und einer sehr groben Schätzung) die DEZA mit mindestens 7 Mio. CHF pro Jahr dazu beiträgt, etwa 70 jungen Personen einen ersten Einblick in die Arbeit der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe im In- und Ausland zu ermöglichen.

Die durchschnittliche Förderung beläuft sich somit auf ca. CHF 100'000 pro Jahr und Person. In Wirklichkeit dürfte dieser Wert jedoch eher noch höher ausfallen, da diese grobe Schätzung keine Vollkosten (inkl. Betreuungszeit, Administrative Overhead etc.) beinhalten kann.

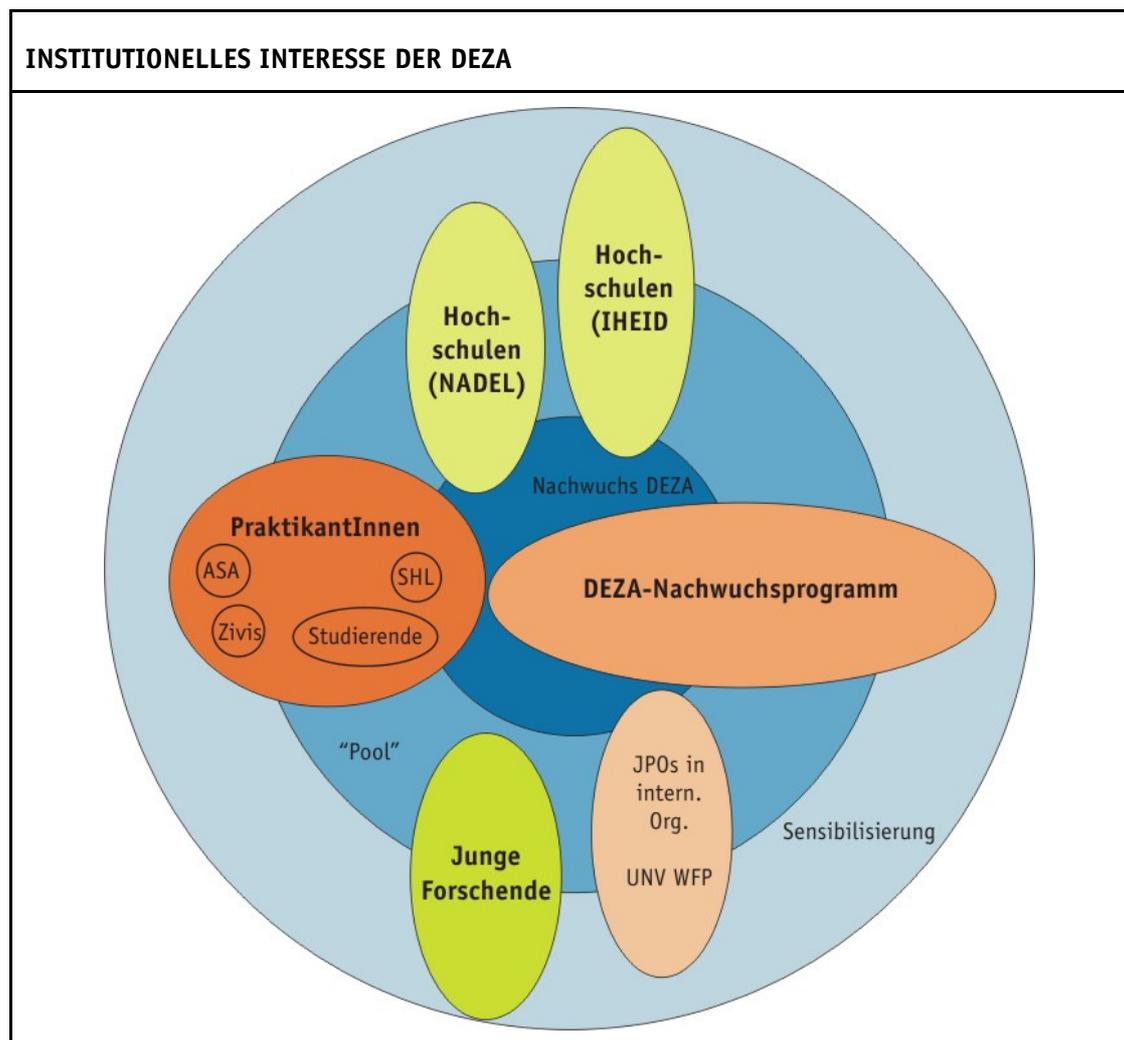
ÜBERSICHT ÜBER DIE DEZA-AKTIVITÄTEN ZUR NACHWUCHSFÖRDERUNG										
Name	Beschreibung	Profile Zielpublikum	Abschlussziel	Anzahl Personen	Dauer	Löhne, Zulagen	Laufende Verpflichtung	Zuständigkeit bei DEZA	Institutionelles Interesse*	Beitrag, Kosten für die DEZA
Nachwuchsprogramm der DEZA	Programm mit 1-jähriger Ausbildungs- + Vorbereitungszeit in CH und 2-3 jährigem Auslandeinsatz	div. Profile, MA, ≤ 31 Jahre, Fokus auf Praxis	Arbeitsmarktfähigkeit	15 alle 18 Monate	3-4 Jahre	Ca 92'000/Jahr inkl. Versicherungen im 1. Jahr in CH; danach Lohn je nach Einsatzorganisation, -land	Bis ca. Feb. 2012	Personal	DEZA, Pool	8.5 Mio. CHF für 4 Jahre (1 Volée); ca. 5.2 Mio CHF/Jahr (über alle Volées)
NADEL ETHZ	Nachdiplomstudium in EZA; 2 Studiensemester, 6-12 Monate Praktikum	div. Profile mit MA, Fokus auf Theorie und Praxis	Arbeitsmarktfähigkeit	24 alle 2 Jahre	1.5-2 Jahre	Lokal abhängige Lebenshaltungs- und Flugkosten während Praktika	Bis 2012	Personal	Pool	2 Mio. CHF alle 4 Jahre; 0.5. Mio. CHF/Jahr
SHL Zollikofen	5 Monate Praktikum	Berufe der internationalen Landwirtschaft, „Praktiker“	BA (Ing. Agr.), in Zukunft mit MA erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit	Durchschnittlich. 10/Jahr	5 Monate	Lokal abhängige Lebenshaltungs- und Flugkosten während Praktika	Phase IV; bis Ende 2008	E+I	Pool, schwergewichtig bei NGOs	1.1 Mio. CHF für 2003-2008; ca. 200'000/J.
Young Swiss Professional Programme im World Food Programme	Einsatz in WFP Büro in Afrika	Div. Profile, MA, <34 Jahre	Schweizer Präsenz erhöhen, Karriere in Internationalen Organisationen	3	3 Jahre	Analog JPO-Löhne bei IOs	2006-2008?	Humanitäre Hilfe, Abt. Multilateral	Pool, schwergewichtig bei IOs	1'153'200 für 3 Jahre; ca. 384'400/J.
Internships in UNV	Praktika bei UN Agency in Schwerpunktland der DEZA oder des EDA, PA IV	Div. Profile, MA, <28 Jahre	Einblick in die Arbeit der UN Organisationen, Felderfahrung	Ca. 10 (2007: 7 von DEZA, 2 von PA IV bezahlt)	Durchschnittlich 1 Jahr	Lokal abhängige Lebenshaltungs- und Flugkosten während Einsatz	Ab Feb. 2009	Globale Kooperation, Globale Institutionen	Pool, mittelfristig bei IOs oder als JPOs	<i>In Zus. mit EDA PA IV</i>
asa-Programm	Seminar und Praktikum im In- und Ausland	Versch. Berufszweige, abgeschlossene nicht-akademische Ausbildung, <30 Jahre	Engagement fördern	10	14 Semintage + 3-6 Mte Praktikum innerhalb 1 Jahr	Lokal abhängige Lebenshaltungs- und Flugkosten während Praktika	Bis Ende 2009	Personal	Sensibilisierung	100'000 CHF/Jahr

ÜBERSICHT ÜBER DIE DEZA-AKTIVITÄTEN ZUR NACHWUCHSFÖRDERUNG										
Name	Beschreibung	Profile Zielpublikum	Abschlussziel	Anzahl Personen	Dauer	Löhne, Zulagen	Laufende Verpflichtung	Zuständigkeit bei DEZA	Institutionelles Interesse*	Beitrag, Kosten für die DEZA
Praktika Umweltnaturwissenschaften ETH	Beitrag an einen Fonds für Auslandspraktika	Studierende der Umweltnaturwissenschaften ETHZ	MA-Abschluss	4–5/Jahr	4–6 Monate	Flugkostenbeitrag, Aufenthalts- und Transportkosten	Phase IV; 2007–2009	Globale Kooperation, Analyse + Politik	Sensibilisierung	65'000 CHF für 3 Jahre; 21'600 CHF/Jahr
Div. Praktika	Praktikum an der Zentrale in Bern	Hoch-, FachhochschulstudentInnen	Sensibilisieren, BA- oder MA-Abschluss	Vereinzelte	3–6 Monate	Lohn 30'000–42'000/Jahr	Ab Feb. 2009	?	Sensibilisierung	244'000 CHF/Jahr
	Praktikum an der Zentrale in Bern	Zivildienstleistende, BA	Zivildienstpflicht erfüllen,	Vereinzelte	3–6 Monate		Ab Feb. 2009	?	Sensibilisierung	81'450 CHF/Jahr
	Praktikum im Ausland in Kobü, CH NGO oder lokale Partnerorg.	Zivildienstleistende mit relevanter Berufsausbildung + Erfahrung oder mehreren Studienjahren, > 25 Jahre	Zivildienstpflicht erfüllen	Vereinzelte, nur in Ausnahmefällen	6–12 Monate		Ab Feb. 2009	?	Sensibilisierung	?
Programme vert	Einstiegsmöglichkeit ins Schweizerische Korps für Humanitäre Hilfe (SKH)	Personal SKH, <40 Jahre, weniger als 2 Jahre Berufserfahrung in IZA	Aufnahme ins SKH	?	6 Monate		?	HH	DEZA, Pool (SKH)	60'000 CHF /6 Monate
Total/Jahr (Schätzung)				Mind. 70 Personen						Mindestens 7 Mio. CHF

Tabelle 2: Der Überblick über die DEZA-Aktivitäten zur Nachwuchsförderung beschreibt Ziele, Publikum, Dauer, Kosten etc. sowie die Zuständigkeiten für und das institutionelle Interesse bei der DEZA. Der Beitrag, resp. die Kostenschätzung für die DEZA (letzte Spalte) basiert auf Kreditanträgen, mündlichen Informationen und anderen Quellen. Die Tabelle ist nicht abschliessend. Sie beinhaltet v.a. Förderaktivitäten, die einen Einsatz an der DEZA-Zentrale oder im Ausland vorsehen.

* Das institutionelle Interesse ist wie folgt definiert: DEZA = potentiell künftige Mitarbeitende DEZA; Pool = Nachwuchs IZA/EZA generell, teilweise für DEZA-Partner, mittelfristig für DEZA; Sensibilisierung = Für Fragen der IZA sensibilisiert, mittelfristig für Pool, inkl. Beitrag an die Öffentlichkeitsarbeit (siehe auch Figur 2).

Figur 2 gibt einen weiteren Überblick über die DEZA-Aktivitäten zur Nachwuchsförderung in Bezug auf deren Nähe zum möglichen Rekrutierungspool der IZA insgesamt, resp. dem institutionellen Interesse der DEZA. Aufgrund eines relativen rigiden Personalstopps seit ca. anfangs 2008 beschränkt sich dieser eng gefasste Rekrutierungspool für die DEZA jedoch vor allem auf AbsolventInnen des DEZA-NWP.



Figur 2: Quelle: DEZA; ergänzt aufgrund der Bestandesaufnahme. Nachwuchs IZA = potentiell künftige Mitarbeitende DEZA; Pool = Nachwuchs IZA/EZA generell, teilweise für DEZA-Partner, mittelfristig für DEZA; Sensibilisierung = Für Fragen der IZA sensibilisiert, mittelfristig für Pool, inkl. Beitrag an die Öffentlichkeitsarbeit.

2.2. DAS NACHWUCHSPROGRAMM DER DEZA

Hintergrund und Ziele

Das Nachwuchsprogramm der DEZA („JPO-Programm“) wurde 1972 lanciert und aufgrund einer Evaluation von 1999 überarbeitet (Tal et al. 1999). Die Evaluation kam unter anderem zum Schluss, dass das Nachwuchsprogramm ein strategischer Bestandteil der Personalplanung sein sollte und die JPOs wie MitarbeiterInnen der DEZA betrachtet und somit in den Rotationspool der DEZA aufgenommen werden sollten.

Ab 2003 wurde das DEZA-Nachwuchsprogramm dann in die Personalstrategie der DEZA integriert mit dem Entscheid, den Bedarf an Programmbeauftragten der DEZA zu 50% durch das Nachwuchsprogramm zu decken. Mit der Überlegung, dass integrierte JPOs „rotationsfähig“ sein sollten, werden die JPOs seit 2003 auch als „Pool“ und aufgrund ihrer persönlichen Kompetenzen rekrutiert. Dem fachlichen Profil und dem Erfahrungshintergrund der JPOs wird entsprechend den Vorgaben des Comité de Pilotage in der Vorselektion Rechnung getragen. Ehemalige JPOs haben das Recht, sich bis zwei Jahre nach Ablauf des Programms auf DEZA-interne Stellen zu bewerben.

Zur Einarbeitung und zur Vorbereitung auf den zwei bis dreijährigen Auslandseinsatz wurde dem Programm ein erstes Jahr in der Schweiz beigefügt. Ein ca. 30-tägiges Ausbildungsprogramm wurde eingeführt, welches auf die Stärkung der (DEZA-)Kompetenzen fokussiert. Mittelfristig besteht so das Ziel, die JPOs später als Programmbeauftragte in die DEZA integrieren zu können. Im Einzelnen verfolgt das NWP folgende Ziele (vgl. Konzept Nachwuchsprogramm der DEZA):

1. Nachwuchskräfte vorbereiten für den Eintritt in die DEZA und ihre Partnerorganisationen (IO, NGOs, andere Verwaltungsstellen, usw.)
2. Jungen Berufsleuten mit Hochschulabschluss oder gleichwertiger Ausbildung die Möglichkeit geben, operationelle Erfahrungen an der DEZA-Zentrale oder bei NGOs in der Schweiz sowie bei internationalen Organisationen, NGOs oder Projekten der DEZA in den Entwicklungsländern zu sammeln und die nötigen Kompetenzen zu erwerben für eine spätere berufliche Tätigkeit im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe.
3. Einen Beitrag leisten an die internationale Entwicklungszusammenarbeit und die humanitäre Hilfe.

Seit 2004 startet alle 18 Monate ein neues „Volée“, also ein „Jahrgang“ von jeweils 15 JPOs, zuletzt am 1. März 2008 (Volée IV). Die sich aktuell im NWP befindlichen Personen werden das Nachwuchsprogramm noch nach laufendem Konzept absolvieren, d.h. für das jüngste Volée IV mit einem Ende des Programms spätestens Ende Februar 2012.

Organisationsstruktur für das NWP

Dem Programm steht ein Leitungsausschuss vor, das *Comité du pilotage*, dessen Aufgabe die Steuerung des Programms hinsichtlich dessen Ziele ist. Das Comité besteht aus fünf VertreterInnen verschiedener Bereiche aus der DEZA sowie einem NGO-Vertreter. Die Personalabteilung der DEZA leitet das NWP operativ und administrativ. Die wichtigsten Zuständigkeiten innerhalb der DEZA für die Organisation und den gesamten Planungs- und Ablaufprozess des Nachwuchsprogramms sind wie folgt geregelt (Tabelle 3).

ZUSTÄNDIGKEITEN IM NWP	
DEZA	Zuständigkeiten
Leitungsausschuss Comité du pilotage	Steuerung des Programms hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> › Selektion der JPOs › Identifikation von Stellen bei DEZA und NGOs für das erste Jahr in der Schweiz › Identifikation von Stellen für den Auslandseinsatz
Linie DEZA	Unterstützung des Programms durch: <ul style="list-style-type: none"> › Teilnahme bei der Selektion von JPOs als BeobachterIn im Assessment Center › Ausbildung, fachliche Begleitung und Betreuung der JPOs in der Schweiz › Patenschaft der JPOs in der Schweiz › Unterstützung der JPOs während Auslandseinsatz
Personalabteilung	Operative Leitung und Umsetzung des Programms; insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> › Organisation, Koordination, Delegation aller Aufgaben › Alle Aufgaben betr. Einsatz eines JPOs bei einer externen Organisation › Beratung, Begleitung der JPOs während des ganzen Einsatzes › Entwicklungsplan und Leistungsbeurteilung

Tabelle 3

Der Personalabteilung mit der Programmleitung des NWP kommt in der gesamten operativen Abwicklung des Nachwuchsprogramms eine wichtige Rolle zu. Die Rolle des Comité du pilotage bleibt auf „strategische Weichenstellungen“ bei der Selektion der JPOs sowie bei der Identifikation und Auswahl der Stellen für die JPOs beschränkt. Die Linie DEZA hat insbesondere im ersten Jahr der JPOs in der Schweiz eine wichtige Rolle als Coach, BegleiterIn und Vorgesetzte/r eines JPOs für dessen Arbeitseinsatz einzunehmen.

Ablauf und Umsetzung des NWP

a) Selektion

Pro Volée gehen rund 300 Bewerbungen ein. Für die Auswahl der besten 65 Dossiers zeichnet *cinfo* verantwortlich; die DEZA wählt aus diesen Kandidaturen wiederum die 42 besten aus und lädt diese zu einem eintägigen Assessment in Bern ein. Die Profile (Ausbildung, fachliche Ausrichtung, Spezifizierung etc.) der BewerberInnen werden zwar zur Vorselektion und zur späteren Zuteilung der gewählten JPOs auf die Stellen herangezogen – eine gezielte Rekrutierung auf die Stelle wird jedoch nicht durchgeführt.

In das Programm aufgenommen werden schliesslich 15 Personen. Zuvor werden diese dem Comité de Pilotage des NWP durch die Personalabteilung DEZA vorgeschlagen und wurden bisher von diesem sowie vom Direktor der DEZA gutgeheissen.

b) Erstes Jahr in der Schweiz

10 der 15 Stellen in der Schweiz befinden sich jeweils in verschiedenen Bereichen der DEZA, d.h. sowohl im multilateralen, bilateralen, humanitären und im fachlichen Bereich der DEZA. Fünf der 15 Stellen werden bei NGOs besetzt. Nebst der Betreuung durch die Linienverantwortlichen wird den JPOs nach Möglichkeit ein/e „Götti/Gotte“ zugeteilt. Die 15 Stellen sind den Organisationseinheiten oder den Partnerorganisationen nicht fix zugeteilt, sondern werden pro Volée neu definiert.

Die JPOs absolvieren im ersten Jahr in der Schweiz zusätzlich zu ihrem Arbeitseinsatz ein ca. 30-tägiges Ausbildungsprogramm.

c) Auslandeinsatz

Nach einem ersten Jahr Arbeitserfahrung und Weiterbildung in der Schweiz reisen die JPOs für zwei bis drei Jahre in ein Einsatzland aus, um in einer Vertretung einer multi- oder bilateralen Partnerorganisation oder in einem DEZA-Kobü ihre Auslanderfahrung zu erweitern. Ende Dezember 2008 befanden sich 25 JPOs im Ausland, davon sieben Personen in DEZA-Kobüs und 18 Personen bei einer Partnerorganisation.

Im Ausland können die JPOs 10–15 Ausbildungstage beziehen.

Kosten und Betreuungsaufwand

Die Kosten sowie der Betreuungsaufwand für das NWP werden in der Analyse in Kap. 4.1.2 detaillierter aufgeführt; hier nur eine erste grobe Übersicht: Die Kosten für das NWP sind von Jahr zu Jahr unterschiedlich, weil das Programm alle 18 Monate startet, insgesamt drei

bis vier Jahre dauert, und somit ständig bis zu drei Volées gleichzeitig aktiv sind. Die durchschnittlichen Kosten pro Jahr für die DEZA für alle gleichzeitig laufenden Volées werden mit CHF 5.2 Mio. beziffert (siehe Tabelle 5 in Kap 4.1.2)..

Als Faustregel wird mit direkten Kosten von CHF 8 Mio. für ein drei- bis vierjähriges Programm für 15 JPOs gerechnet (1 Volée). Hinzu kommen Rekrutierungs- und Betreuungskosten, so dass die zurechenbaren Kosten auf CHF 8.5 Mio. für drei Jahre, resp. CHF 2.8 Mio. pro Volée/Jahr im mehrjährigen Durchschnitt steigen dürften.

Wirkungen

Seit 2003 traten gut 40% der ehemaligen JPOs in die DEZA ein, weitere 40% fanden eine Anstellung in sonstigen Verwaltungseinheiten, bei einer IO, NGO oder im Privatsektor. Weniger als 5% der ehemaligen JPOs orientieren sich neu und suchen eine Anstellung ausserhalb der IZA/EZA. Damit entspricht die DEZA ihrem Bildungsauftrag und stellt den DEZA-eigenen Nachwuchs sicher, leistet aber auch einen Beitrag an die Ausbildung von Nachwuchskräften in der IZA/EZA generell.

2.3. FAZIT

Das DEZA-Nachwuchsprogramm ist in vielerlei Hinsicht sicher das Kernstück der DEZA-Nachwuchsförderung: Dauer, Kosten, Aufwand, Betreuung und insbesondere auch die Chancen der so Geförderten, den Einstieg in die IZA, resp. in die DEZA zu schaffen, sind bei keiner anderen Förderaktivität derart hoch.

Grundsätzlich ist die DEZA-Nachwuchsförderung jedoch vielfältig und offen für verschiedene Profile, Ausbildungs- und Erfahrungsniveaus. Diese Vielfalt, aber auch die fehlende Kohärenz zwischen den Förderaktivitäten sowie die unterschiedlichen Zuständigkeiten innerhalb der DEZA für die einzelnen Nachwuchsförderaktivitäten erschweren eine vollständige Übersicht. Die von der DEZA finanzierten Programme und Förderaktivitäten sprechen verschiedene Zielpublika, Altersgruppen und Bildungsniveaus an, was vielen jungen Menschen einen vertieften Einblick in die internationale Zusammenarbeit erlaubt. Dies wiederum entspricht dem implizit wahrgenommenen Bildungsauftrag der DEZA. Eine eigentliche kohärente Nachwuchsstrategie oder -politik, die die gesamte Nachwuchsförderung beinhaltet und in die Personalstrategie der DEZA integriert ist, existiert jedoch nicht.

Die verschiedenen Beiträge der DEZA (vor allem für Praktika) an Fachhochschul- und Hochschulinstitutionen (NADEL, SHL, Umweltnaturwissenschaften ETH etc.) scheint historisch gewachsen. Die Bildungslandschaft hat sich in den letzten Jahren aber insgesamt stark ge-

ändert, vor allem seit dem Aufbau neuer Fachhochschulen und mit der Einführung des europaweit einheitlichen „Bachelor“ und „Master“ Systems. Heute gibt es mehr Institute, die mit einem Bezug zur IZA wirken und um eine ähnliche Förderung für ihre Studierenden nachfragen.

In den persönlichen Interviews wurde von allen Befragten bemerkt, dass es Doppelspurigkeiten in der Nachwuchsförderung gibt, vor allem zwischen dem Nachwuchsprogramm der DEZA, dem NADEL und den UNV-Praktika. Personen, die bereits das NADEL besucht oder einen UNV-Einsatz geleistet haben und dann ins Nachwuchsprogramm aufgenommen werden, erfahren eine doppelte Förderung durch die gleiche öffentliche Institution. Dies erscheint vielen aus Gründen der Chancengleichheit nicht sinnvoll und sollte soweit wie möglich vermieden werden; zumal gerade das NWP und das NADEL auch weitaus die finanziell grössten Zuwendungen seitens der DEZA erhalten.

Die meisten Befragten sehen auch Handlungsbedarf bei der Koordination der diversen Praktika für Studierende, Zivildienstleistende und HochschulabsolventInnen. Die Koordination der Praktika wird als ineffizient, beliebig und wenig transparent bezeichnet. Eine Gesamtstrategie scheint hier notwendig.

Das Fehlen einer kohärenten Nachwuchspolitik oder -strategie für die DEZA wird insgesamt stark bemängelt. Diese müsste an Inhalten (Themen, Profile/Kompetenzen, Tendenzen) gekoppelt und in die Zukunft gerichtet sein. Viele sehen für eine gesamthafte Koordination und Steuerung der Nachwuchsaktivitäten die Personalabteilung der DEZA in einer wichtigen Rolle.

3. VERGLEICHBARE NACHWUCHSPROGRAMME IM IN- UND AUSLAND

3.1. ÜBERBLICK

Im Folgenden geben wir einen Überblick über ausgewählte Nachwuchsprogramme im In- und Ausland, die mit dem Nachwuchsprogramm der DEZA vergleichbar sind; die also insbesondere als Hauptteil einen Arbeitseinsatz im Ausland im Rahmen der IZA, meist bei internationalen Organisationen, beinhalten. Tabelle 4 gibt eine erste Übersicht, nachfolgend werden die Programme in Kap. 3.2 und 3.3 genauer beschrieben.

Die wichtigste Rolle dabei spielen die sog. JPO-Programme (JPO dieses Mal für *Junior Professional Officer*), auch bekannt als *Associate Expert (AE)* oder *Associate Professional Officer (APO)* Programme. Dies sind geberfinanzierte Programme für junge Berufsleute der Geberländer, um Erfahrungen in einer internationalen Organisation zu sammeln. In der Schweiz sind diese Programme für Schweizer BürgerInnen reserviert, andere Geberländer (v.a. die Niederlande, aber auch Belgien, Italien und Luxemburg) lassen auch Teilnehmende aus Entwicklungsländern zu, insbesondere aus den LDCs.

Eine im Herbst 2008 abgeschlossene Evaluation der JPO/AE/APO-Programme der Vereinten Nationen kommt zum Schluss, dass die seit fast 50 Jahren laufenden Programme insgesamt erfolgreich waren. Jährlich finanzieren die Geberländer diese Programme mit 100 Mio. USD, und ständig sind gegen 1'000 junge Menschen im Einsatz. Praktische, operationelle Schwierigkeiten in der Umsetzung der Programme wurden vor allem auf das Fehlen von einer klaren und transparenten Prioritätensetzung in den Organisationen und den Geberländern, das Fehlen von kohärenten Strategien sowie das Fehlen eines Umsetzungsmonitorings zurückgeführt. Eine weitere interessante Feststellung der UN-Evaluation ist die Tatsache, dass die Schweiz das einzige Land ist, das jeweils nur eine/n KandidatIn für die JPO-Posten vorschlägt und im Falle des Nichtakzeptierens durch die IO eine/n weitere/n KandidatIn vorschlägt. Die Gründe dafür sind nicht ersichtlich. Alle anderen Geberländer präsentieren jeweils eine Shortlist von qualifizierten KandidatInnen für die Selektion (United Nations 2008).

Einige internationale Organisationen haben eigene spezielle Programme initiiert, sog. *Young Professional Programmes*, die den JPO-Programmen zwar sehr ähnlich, aber speziell auf Teilnehmende aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern ausgerichtet sind. Da die Schweiz in gewissen Organisationen untervertreten ist, finanziert die DEZA gegenwärtig bspw. drei Positionen beim *World Food Programme* in Afrika (siehe dazu auch Kapitel 2 wei-

ter oben) oder bei UNESCO. Durch diese Young Professional Programme wird auch vermehrt jungen Berufsleuten aus Entwicklungsländern ein Einstieg in ausgewählte internationale Organisationen (z.B. UNESCO, FAO, IAEA) ermöglicht, meist finanziert aus den eigenen Organisationsbudgets.

NACHWUCHSPROGRAMME IM IN- UND AUSLAND					
Name	Beschreibung	Profile Zielpublikum	Abschlussziel	Personen, Dauer	Löhne
Programme Schweiz					
JPO-Programm der PA III	Präsenz der Schweiz in IO erhöhen und sicherstellen. Stellen werden vom EDA strategisch ausgewählt	MA, <32, diverse Profile je nach zu besetzender Stelle, Auslanderfahrung erwünscht MA,	Präsenz von SchweizerInnen bei den IO erhöhen. Ziel ist, dass die JPOs in den IO bleiben, nicht dass sie zurück ins EDA kommen.	Aktuell 3-4 für ca. 3 Jahre	Abhängig von IO. Budget für ein JPO ist ca. CHF 150'000 pro Jahr (inklusive allen Auslagen).
JPO-Programm der PA IV	Auf TOR definierter JPO-Einsatz in IOs fokussiert auf Friedensförderung, Menschenrechten, menschliche Sicherheit	MA vorzugsweise in polit. Wiss., Internationalen Beziehungen, Jura; mind. 2 Jahre Berufserfahrung, <31 Jahre	Zukünftige Experten für spezialisierte UN Agencies oder für Schweizer Expertenpool	Aktuell ca. 12 für 2-3 Jahre	Abhängig von IO.
JPO-Programme des SECO	Auf TOR definierter JPO-Einsatz bei der Weltbank in Bereichen, die für das SECO von Bedeutung sind.	Weltbank- und SECO-nahe Profile, MA oder PhD, mindestens 2 Jahre relevante Berufserfahrung, < 32 Jahre	Präsenz von SchweizerInnen bei der Weltbank erhöhen, Karriere bei der Weltbank	2-3/Jahr für jeweils 2-3 Jahre	USD 75'000/Jahr
Programme Ausland					
EZ-Traineeprogramm der GTZ	Auf TOR definierter Einsatz bei GTZ, IOs und weiteren nationalen Organisationen.	Div. Profile, BA oder MA, wenig Berufserfahrung, offen für alle Nationalitäten, ohne Alterslimite	Berufseinstieg, Arbeitsmarktfähigkeit	Ca 20 für 18 Monate	1'900€/Mt.
Juniorposten bei der GTZ	Auf TOR definierte, befristete Juniorstellen auf der Zentrale und in Projektländern	Div. Profile, MA, 2 Jahre Berufserfahrung, keine Alterslimite	Berufseinstieg	1-2 Jahre, teils mit Option auf Verlängerung	Abhängig von Anforderungen, Profil und Berufserfahrung

NACHWUCHSPROGRAMME IM IN- UND AUSLAND					
Name	Beschreibung	Profile Zielpublikum	Abschlussziel	Personen, Dauer	Löhne
NFP des DED	Nachwuchsförderungsprogramm des Deutschen Entwicklungsdienstes; auf TOR definierte Einsätze in DED-Projekten	Div. Profile, Fach- und Hochschulabsolventen, Berufsanfänger, < 28 Jahre	Praktische Erfahrungen sammeln, Berufschancen in IZA verbessern	20–30/Jahr für 13 Monate	340€ für 1-monatigen Inlandteil 9'240€/Jahr im Partnerland
JPO-Programm der SIDA	JPO Stellen bei UN Organisationen und Entwicklungsbanken, welche aufgrund der Schwedischen Entwicklungsstrategie durch SIDA an die Organisationen vermittelt werden.	Div. Profile, MA, 2–5 Jahre Berufserfahrung, < 32 Jahre	Vertreten von schwedischen Werten in IO und Entwicklungsbanken, erworbene Kompetenzen zurück nach Schweden bringen (jedoch nicht für SIDA selber)	20–25/Jahr für ca. 3 Jahre.	Abhängig von den IO. SIDA rechnet mit SEK 1.2 Mio (ca. 176'000 CHF) pro JPO.
United Nations Volunteer	UNV internships UNV Special Operations	Div. Profile, MA, < 28 Jahre		3–27 Monate., durchschnittlich 12 Monate.	Lebenshaltungskosten, Reise- und Versicherungskosten
Young Professional Programme	Wie JPO-Programme, jedoch nur in vereinzelt Organisationen für nicht- oder untervertretere Länder	Div. Profile, MA	Präsenz von untervertretenen Nationen erhöhen, z.B. in UNESCO, FAO, WFP, IAEA	Nur wenige Stellen, in der Regel für 2 Jahre	?

Tabelle 4 Überblick über Nachwuchsprogramme im In- und Ausland. Verschiedene Quellen.

3.2. SCHWEIZER FINANZIERUNG VON JPO-STELLEN

Das EDA unterstützt verschiedene Nachwuchsprogramme für Schweizer Staatsangehörige mit einem akademischen Abschluss. Dazu gehört das DEZA-Nachwuchsprogramm (Kap 2.2), weitere JPO-Programme, das Young Professional Programm (YPP) sowie das NCRE (National Competitive Recruitment Examination). Das DEZA-NWP sowie die JPO-Programme werden dabei von der Eidgenossenschaft, das YPP hingegen von der betreffenden Organisation finanziert. Die Aufnahmeprüfung NCRE ermöglicht den Direkteinstieg bei einer P2-Stelle der UNO und steht jenen Mitgliederstaaten offen, welche bei der UNO personell untervertreten sind. Da die Schweiz momentan nicht mehr unterrepräsentiert ist, konnte sie an der NCRE-

Prüfung 2009 (mit Bewerbung 2008) nicht teilnehmen. Die Möglichkeit einer zukünftigen Teilnahme bleibt jedoch bestehen.

Die Schweiz finanziert somit momentan ca. 15 JPO-Stellen bei Internationalen Organisationen (ohne die durch das DEZA-Nachwuchsprogramm finanzierten), die meisten durch die PA III, PA IV oder DEZA des EDA. Auch das SECO finanziert ein paar wenige Stellen pro Jahr. Für alle diese Schweizer JPO-Programme ist das *cinfo* mit der ersten Auswahl der geeignetsten KandidatInnen betraut.

JPO-Programm der PA III, EDA

Für die Förderung von Schweizer Kandidaturen und der Rekrutierung von Schweizer Personal für internationale Organisationen ist die Sektion "Präsenz der Schweiz in internationalen Organisationen" von PA III des EDA zuständig. Dazu gehören die Bemühungen, junge Schweizer Hochschulabsolventinnen und -absolventen bei der Suche einer JPO-Stelle in der UNO zu unterstützen. Ziel ist, dass die JPOs in den Internationalen Organisationen bleiben und nicht zum EDA zurückkommen. Deshalb werden die Stellen oft auch strategisch platziert. Ausserdem beteiligt sich die Schweiz auch an internen Nachwuchsprogrammen internationaler Organisationen, die untervertretenen Ländern vorbehalten sind, wie etwa dem Nachwuchsprogramm der UNESCO (siehe dazu den Abschnitt über Young Professional Programmes in Kap. 3.1 oben). Das JPO-Programm der PA III des EDA finanziert jeweils drei bis vier JPO-Positionen bei IOs für je 2-3 Jahre (zurzeit UNESCO, UNEP, UN Sekretariat in NY und Wien). Die Stellen werden mit detaillierten TORS auf der EDA Webseite ausgeschrieben. Die Kosten pro JPO belaufen sich auf rund CHF 150'000 pro Jahr (inklusive Reisespesen und anderen Auslagen). Die Löhne werden durch die jeweilige Organisation bestimmt. Normalerweise finanziert das EDA die ersten zwei Jahre vollumfänglich und das letzte Jahr zur Hälfte (was eine vierte Position ermöglicht).

JPO-Programm der PA IV, EDA

Das JPO-Programm der PA IV des EDA zielt auf Themen der menschlichen Sicherheit, Friedensförderung und Menschenrechte. Unterstützt werden also JPO-Stellen etwa bei OHCHR (Office of the High Commissioner for Human Rights), UNODC (United Nations Office on Drug and Crime), DPKO (Department of Peace Keeping Operations) ONUB (United Nations Operation in Burundi) oder OCHA (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs). Die PA IV vergibt ca. zehn Stellen pro Jahr an HochschulabsolventInnen insbesondere der Politikwissenschaften, Internationalen Beziehungen oder der Rechtswissenschaften mit einem Mini-

mum an zwei Jahren relevanter Berufserfahrung. Das Ziel ist es, einen Pool von zukünftigen Schweizer ExpertInnen für die entsprechenden UN Organisationen oder einen Schweizer Expertenpool sicherzustellen. Annex A4 zeigt ein Beispiel für TORs zu einer im Januar 2009 ausgeschriebenen JPO-Stelle der PA IV.

JPO-Programm des SECO

Das SECO führt ein eigenes JPO-Programm durch, um die Präsenz von SchweizerInnen bei der Weltbank zu erhöhen und mittelfristig jungen Menschen eine Karriere bei der Weltbank zu ermöglichen. Das SECO finanziert zwei bis drei JPO-Stellen pro Jahr bei der Weltbank (nur in Washington; nicht mehr in Aussenstellen) für jeweils zwei Jahre. Wenn die Weltbank dem JPO für ein viertes und fünftes Jahr ein Jobangebot macht, bezahlt das SECO auch noch ein drittes Jahr. Die Erfolgsrate ist hoch; fast alle JPOs bekommen ein drittes Jahr vom SECO finanziert. Das Ziel ist also nicht, dass die JPOs nach Abschluss des Programms zum SECO kommen, sondern, dass sie bei der Weltbank bleiben.

Das SECO finanziert Stellen in für das SECO interessanten Bereichen der Weltbank (z.B. Klima und Energie; siehe dazu ein TOR-Beispiel in Annex A5). Die TORs für diese Stellen werden von der Weltbank ausgearbeitet. Das SECO hat keine grossen Betreuungspflichten für die JPOs; am Anfang der Ausreise erfolgt lediglich ein Briefing in Bern. Die JPOs in Washington pflegen dann aber einen engen Kontakt mit dem Executive Director der Schweiz bei der Weltbankgruppe.

Seit die Stellen spezifisch aufgrund eng definierten TORs ausgeschrieben werden, haben sich die Bewerbungen halbiert und das Profil und die Qualität der KandidatInnen ist gestiegen, was das SECO als sehr positiv beurteilt.

Die laufende Verpflichtung des SECO dauert noch bis Ende 2009. Ab 2010 ist der Weiterverlauf des JPO-Programms noch unsicher. Möglich ist eine Weiterführung des bisherigen Programms, ein Stopp oder gar die Ausweitung resp. Umorientierung auf Einsätze bei den regionalen Entwicklungsbanken, da dort die Präsenz von SchweizerInnen noch viel geringer ist als heute bei der Weltbank.

3.3. PROGRAMME IM AUSLAND

Das EZ-Traineeprogramm der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ)

Das EZ-Traineeprogramm (früher Projektassistentenprogramm genannt) der GTZ dauert 18 Monate. Nach einer zweimonatigen Vorbereitung in der GTZ arbeiten Teilnehmende für neun Monate in einem GTZ-Vorhaben und durchlaufen anschliessend Stationen bei einer weiteren deutschen sowie einer internationalen Organisation und im Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Die Art der Aufgaben sowie die verschiedenen Stationen sind in detaillierten Stellenbeschreibungen vorgegeben. Ein Beispiel dafür zeigt Annex A6. AbsolventInnen dieses Programms haben in der Regel gute Voraussetzungen, später anspruchsvolle Fach- und Führungspositionen bei der GTZ oder anderen deutschen und internationalen IZA-Organisationen zu übernehmen.

Erwartet wird ein Hochschulstudium (Bachelor ist ausreichend) und erste Berufserfahrungen (hier genügen auch Praktika von drei Monaten) oder ein Postgraduiertenstudium mit Bezug zu Fragen der IZA. Auch ehrenamtliche Tätigkeit wird gewichtet. Das Programm ist für alle Nationalitäten offen, Voraussetzung ist aber eine gute Beherrschung der deutschen Sprache. Jährlich gibt es mindestens 20 solche Stellen mit eng definierten Anforderungsprofilen. Da die GTZ für diese Nachwuchsstellen jährlich über 1'000 Bewerbungen bekommt, hat sie einen online-Bewerbungscheck mit 11 Fragen eingeführt, der Interessenten eine Orientierung anbietet, ob sich der Aufwand für die Bewerbung lohnt.²

Juniorpositionen bei der GTZ

Berufseinsteiger mit ca. zweijähriger relevanter Berufserfahrung können sich auf sog. Juniorpositionen bei der GTZ bewerben. Diese bieten eine gute Chance zum Einstieg in die GTZ und die internationale Zusammenarbeit. Die Laufzeit der Verträge ist meist auf ein bis zwei Jahre befristet, oft mit Optionen auf Verlängerung. Anschliessende Perspektiven sind bei der GTZ, internationalen Organisationen oder NGOs, aber auch in der deutschen Wirtschaft, Verwaltung oder im universitären Bereich vorstellbar.

Juniorpositionen bietet die GTZ in der Unternehmenszentrale in Eschborn, ihren Büros in Berlin und Bonn und in den Partnerländern. Die Aufgaben reichen von Fach- und Mana-

² Siehe dazu auch <http://www.gtz.de/de/karriere/nachwuchsprogramme/989.htm>

gemaufgaben über administrative Aufgaben bis hin zu Verwaltungs- und Personalaufgaben.

Gegenwärtig (Ende Januar 2009) sind 18 solche Juniorposten bei der GTZ ausgeschrieben. Ein Beispiel dafür findet sich in Annex A7.

Nachwuchsförderungsprogramm des Deutschen Entwicklungsdiensts (DED)

Das Nachwuchsförderungsprogramm (NFP) ist ein Stipendienprogramm, das es Berufsanfängern sowie Fach- und Hochschulabsolventen ermöglicht, während eines einjährigen Aufenthalts in einem der Partnerländer des DED entwicklungspolitische, berufliche, persönliche und interkulturelle Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit zu sammeln. Die sogenannten Entwicklungsstipendiaten sollen vor allem eine soziale Kompetenz für das Leben und Arbeiten in einer anderen Kultur erwerben und die Arbeitsweise des DED und seiner Partner kennen lernen.

Das NFP soll die Stipendiaten ermutigen und gleichzeitig ihre Chancen erhöhen, anschließend in Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit im In- und Ausland tätig zu werden. Die Stipendienzeit beträgt maximal 13 Monate, bestehend aus einem ca. einmonatigen Inlandsteil mit Vorbereitung beim DED in Bad Honnef und in der Regel 12 Monaten bei einer Partnerorganisation des DED im Ausland.

Das JPO-Programm der SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency)

Die Schwedische Entwicklungszusammenarbeit (SIDA) ist seit 1963 im JPO-Programm der Vereinten Nationen dabei. Heute arbeitet SIDA mit ca. 20 internationalen Organisationen.

SIDA ist eine eigenständige Organisation, implementiert aber im Auftrag der Schwedischen Regierung die Politiken im Bereich Entwicklungszusammenarbeit. Im Rahmen des JPO-Programms rekrutiert SIDA junge Leute für ca. dreijährige Einsätze in UN Organisationen und Entwicklungsbanken. Das Programm richtet sich an Hochschulabsolventen mit mindestens zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung. Das Ziel ist, schwedische Werte in den UN Organisationen zu vertreten, aber auch erworbene Kompetenzen zurück nach Schweden zu bringen. SIDA bildet jedoch nicht in erster Linie eigene Nachwuchskräfte aus. Aufgrund der Regierungsstrategie erhält SIDA die thematischen (meistens vertreten sind; Disaster risk reduction, Menschenrechte, Klima und Gender) und geographischen Schwerpunkte sowie die favorisierten Organisationen vorgeschrieben. Auf dieser Basis evaluiert SIDA die Webseiten der Organisationen und bietet ihnen daraufhin an, eine gewisse Anzahl an JPOs zu finanzieren. Danach werden die JPO-Stellen bei SIDA ausgeschrieben und den Organisationen eine

Auswahl an Kandidaten unterbreitet. Vor der Abreise erhalten die JPOs ein Training in Schweden und werden auch während des Einsatzes begleitet. Das Budget von SIDA für die JPO-Programme beträgt rund SEK 70 Mio (ca. CHF 9 Mio) für 3 Jahre.

Auch SIDA evaluiert gegenwärtig ihr JPO-Programm zum zweiten Mal. Die Evaluation reicht dabei bis auf 1992 zurück. Die Ergebnisse werden ca. im März/April 2009 erwartet. SIDA ist an einem Informations- und Erfahrungsaustausch mit der DEZA sehr interessiert.

Das United Nations Volunteer Programm

Das UNV wurde bereits unter der DEZA-Förderung (siehe Tabelle 2 in Kapitel 2) erwähnt, weil die DEZA zusammen mit der PA IV des EDA jährlich ca. zehn Stellen direkt finanziert. SchweizerInnen können sich aber auch auf direktem Weg oder via *cinfo* bei UNV bewerben.

Seit 2004 hat sich die Zahl von SchweizerInnen bei UNV massiv erhöht. 2007 waren 42 SchweizerInnen im Einsatz (2003 erst vier). Die hohe Zahl geht vor allem auf die *UNV Special Operations* Sektion zurück, die auf Friedensförderung, Wahlbeobachtungen und Menschenrechtsförderung fokussiert. *cinfo* organisiert dafür jedes Jahr Rekrutierungstage, an denen sich bis zu 70 Schweizer KandidatInnen den Rekrutierungsbehörden aus Bonn stellen dürfen. Die Schweizer UN Volunteers arbeiten in der Regel zwölf Monate für DPKO, UNDP, UNHCR, OCHA und WFP.

3.4. FAZIT

Augenfällig sind die Unterschiede zum Nachwuchsprogramm der DEZA vor allem auf der Ebene der Selektion: Die anderen Nachwuchs- und JPO-Programme rekrutieren gezielt auf eine ausgeschriebene Stelle, um aufgrund der geforderten Kompetenzen, fachlichen Ausbildung und notwendigen Erfahrung die/den bestmöglichen KandidatIn/en auszuwählen. Die Programme konnten dadurch die Anzahl Bewerbungen reduzieren und sind mit dem Verfahren zufrieden.

Die JPO-Programme des EDA und des SECO kennen keine relevante Vorbereitungs- und Einführungszeit in der Schweiz; bezüglich des Auslandseinsatzes, der Löhne und der restlichen Bedingungen sind sie jedoch mit dem Nachwuchsprogramm der DEZA vergleichbar, vor allem mit den Einsätzen von DEZA-JPOs bei internationalen Organisationen. Auf dieser Ebene könnte ein Austausch zwischen und die Zusammenarbeit mit PA III, PA IV, SECO und DEZA sicher verstärkt werden, um vermehrt Synergien zu nutzen.

Die betrachteten JPO- oder Traineeprogramme im Ausland (GTZ, DED, SIDA) sehen eine gewisse Vorbereitungszeit im Heimatland vor (jedoch nie ein ganzes Jahr wie bei der DEZA)

und bieten somit ihren KandidatInnen auf dieser Ebene zumindest eine ähnliche Art der Betreuung wie das DEZA-Nachwuchsprogramm.

Im Vergleich zu den anderen Nachwuchsprogrammen erscheint das DEZA-Nachwuchsprogramm jedoch länger, teurer sowie aufwändiger in der Betreuung und in der Gesamtkoordination.

4. ERGEBNISSE: EVALUATION DES NACHWUCHSPROGRAMMS DER DEZA

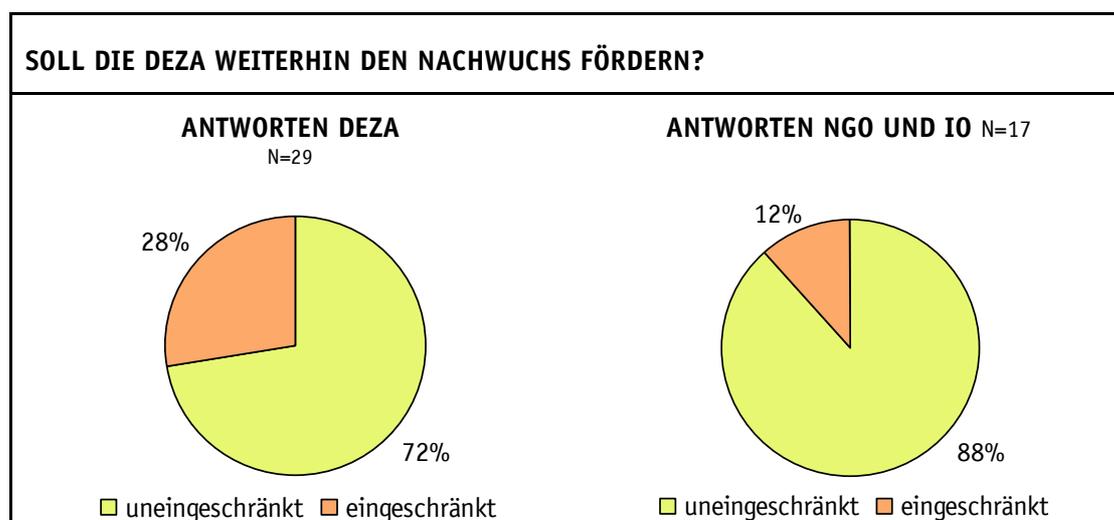
4.1. KONZEPT UND UMSETZUNG (INPUT)

Auf der Ebene des Konzepts und der Umsetzung standen in der Evaluation des DEZA-Nachwuchsprogramms (NWP) die folgenden Fragen im Vordergrund:

- › Gibt es einen Bedarf für die DEZA-Nachwuchsförderung aus Sicht der DEZA und ihren Partnerorganisationen und wie sieht dieser Bedarf aus?
- › Wie viele Mittel werden für das NWP eingesetzt: was sind die Kosten für Weiterbildung, Löhne, Zulagen der JPOs und wie gross ist in etwa der schwer bezifferbare Betreuungsaufwand?
- › Wie funktioniert die Selektion der JPOs, was sind die gesuchten Kompetenzen und Profile der zukünftigen Nachwuchskräfte?
- › Werden die Dauer (drei bis vier Jahre) und die Struktur (Einsatz in der Schweiz und im Ausland) des NWP als geeignet angesehen?

4.1.1. BEDARF FÜR DIE DEZA-NACHWUCHSFÖRDERUNG

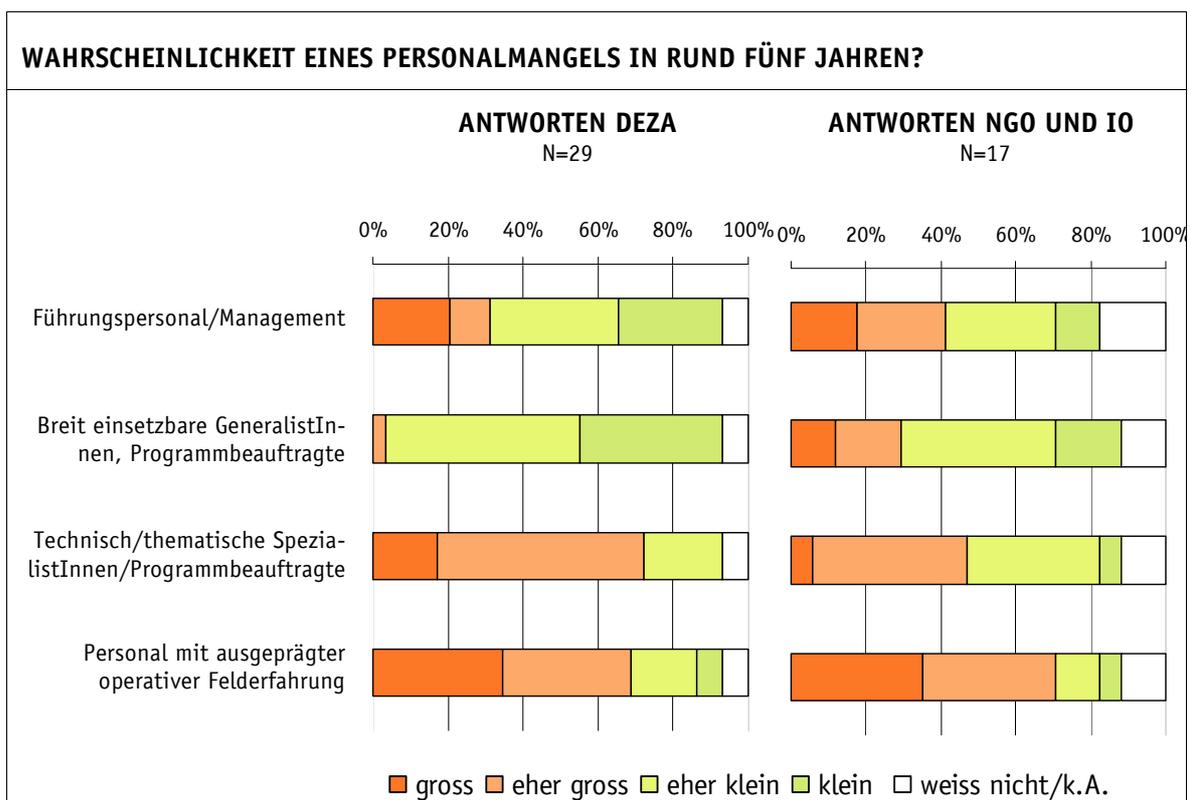
Dass die DEZA einen Bildungsauftrag im Bereich der IZA wahrnimmt, wird grundsätzlich in den persönlichen Interviews nicht in Frage gestellt; es bestehen jedoch divergierende Ansichten darüber, auf welche Art und Weise dieser Auftrag zu erfüllen ist, wie in den folgenden Kapiteln weiter erläutert wird.



Figur 3 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Auch in der schriftlichen Befragung ermuntern die meisten Befragten die DEZA, weiterhin uneingeschränkt für sich und die Partnerorganisationen den Nachwuchs zu fördern; allerdings sind doch 28% der befragten DEZA-Leute und 12% von anderen Organisationen der Meinung, dies nur noch eingeschränkt zu tun (Figur 3 oben).

Ein Nachwuchs- resp. Personalbedarf ist auch durch die Reorganisation der DEZA sichtbar geworden. Einige DEZA-Verantwortliche haben in den persönlichen Interviews Personal-mangel vor allem für die Bearbeitung sehr spezialisierter Themen festgestellt (z.B. Wasserversorgung, Gouvernanz, Reproductive Health etc.), nie aber für Generalisten, Programmbeauftragte oder Führungspersonal. Dies widerspiegelt sich auch in der schriftlichen Befragung (Figur 4): Sowohl die DEZA als auch ihre Partnerorganisationen sehen in den nächsten fünf Jahren am ehesten einen Personalmangel bei Personal mit langjähriger operativer Erfahrung im Feld als auch für technische oder thematische SpezialistInnen.



Figur 4: Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Nach Einschätzung von NGOs und Internationalen Organisationen werden zudem auch Führungskräfte in ca. fünf Jahren eher knapp sein.

4.1.2. DIE EINGESETZTEN MITTEL

Direkte Kosten

Die DEZA beziffert die Kosten für ein dreijähriges NWP mit 15 JPOs auf rund 8 Mio. CHF (oder 530'000 CHF pro JPO). Dieser Betrag basiert auf einer Teilkostenrechnung, welche alle direkt dem NWP direkt zurechenbaren (variablen) Kosten umfasst. Nicht eingerechnet sind die Gemeinkosten wie Räumlichkeiten, EDV, allg. Administrationsdienste etc. Um die Vollkosten abzubilden, müssten ca. 40–50% der Kosten hinzugerechnet werden (im Mittel betragen Personalkosten bei der DEZA 60% der Gesamtverwaltungskosten³).

Da alle 18 Monate 15 JPOs für drei bis vier Jahre neu starten, überschneiden sich die Kosten für die verschiedenen Volées. Die dem Evaluationsteam zur Verfügung stehenden DEZA-Kreditanträge für das NWP decken die folgenden Perioden und Beträge ab (Tabelle 5):

DIREKTE KOSTEN NACHWUCHSPROGRAMM 2006-2008 (IN 1'000 CHF)					
	2006	2007	2008	Total 2006-2008	Durchschnitt/Jahr
JPOs in der Schweiz	484	1'249	1'245	2'978	993
JPOs im Ausland					
Multilateral	2'069	1'630	2'122	5'821	1'940
Bilateral	1'538	1'356	1'110	4'004	1'335
Humanitäre Hilfe	645	949	1'226	2'820	940
Total Ausland	4'252	3'935	4'458	12'645	4'215
Total Schweiz und Aus-land	4'736	5'184	5'703	15'623	5'208

Tabelle 5 Quelle: DEZA.

Aus dem Kreditantrag für das erste Jahr in der Schweiz für das Volée IV ab 1.3.2008 über CHF 1.645 Mio. werden auch die Budgets für Selektion, Marketing und Prospekte, Weiterbildung etc. ersichtlich (Tabelle 6). Somit steht pro JPO im 1. Jahr in der Schweiz ein direktes Budget von CHF 102'800 zu Verfügung (davon für Löhne und Sozialversicherungen CHF 92'866).

3 vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung: Staatsrechnung 2007, Band 2a, Verwaltungseinheiten, Zahlen, S.36f.

KOSTEN VOLÉE IV, 15 JPOS IN DER SCHWEIZ		
	Budget CHF	Budget JPO in CHF
Selektion durch Assessment Center (2009)*	70'000	
Marketing und Prospekte	33'000	
Standardisierte Weiterbildung für alle JPOs		74'000
Individuelle Weiterbildung		40'000
Reisekosten		35'000
Löhne und Versicherungen, 15 JPOs, 12 Mte.		1'393'000
Total	103'000	1'542'000

Tabelle 6 * Damit wurde das Volée IV noch unter einem anderen Kreditantrag rekrutiert. Quelle: DEZA.

Im Auslandeinsatz erhöhen sich die Kosten für die DEZA dann auf rund CHF 160'000 pro Jahr und JPO; die Löhne sind jedoch unterschiedlich, je nachdem, ob ein JPO in einem Einsatz für die DEZA, für eine Schweizer NGO oder eine internationale Organisation ist. Dieser Umstand löst denn auch bei vielen JPOs in der schriftlichen Befragung grossen Unmut aus.

Kosten für die Rekrutierung und Betreuung der JPOs

Zusätzlich zu den oben erwähnten direkten Kosten für das NWP müssen für eine Vollkostenrechnung auch der Overhead und die zurechenbaren Personalkosten für die Rekrutierung sowie Betreuung der JPOs in der DEZA, bei den NGOs und den internationalen Organisationen herangezogen werden. Basierend auf der ungefähren Schätzung in Tabelle 7 kommen zu den direkten Kosten also noch gegen CHF 300'000 pro Jahr hinzu, was in etwa zwei Vollzeitstellen entspricht. In den persönlichen Interviews mit der Linie wurde ebenfalls mehrmals betont, dass der Aufwand in der Personabteilung sowie der Betreuungsaufwand für die gesamte Abteilung (Linie) nicht zu unterschätzen ist. Hinzu kommt noch der gesamte, kaum bezifferbare Overhead.

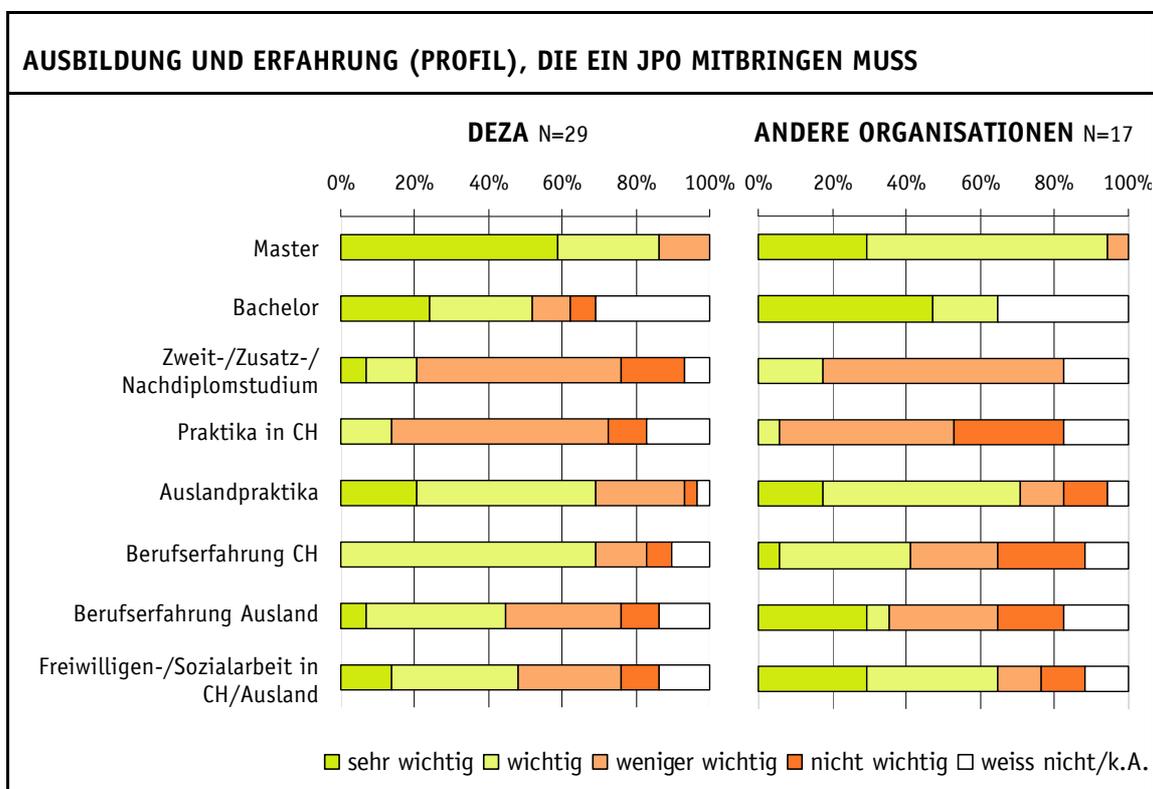
ZURECHENBARE KOSTEN FÜR REKRUTIERUNG UND BETREUUNG (SCHÄTZUNG)			
	Angaben	Stellenprozent	Personalkosten/Jahr (CHF 150'000)
<i>cinfo</i>			
Vorselektion	Vorauswahl der 65 besten Dossiers	20%	30'000
DEZA Personalabteilung			
NWP-Leitung	Operative Programmleitung	100%	150'000
Sektion Personalfinanz-	40-45 Std./Monat	25%	37'500
Personalbetreuung		20%	30'000
HR-SpezialistInnen für die Rekrutierung	3 Tage für 4 Psychologinnen, aufwändige Organisation = 1 Per- sonenmonat	8%	12'000
DEZA Linie			
AssessorInnen für Re- krutierung	Annahme ½ Personenmonat	4%	6'000
Betreuung Schweiz für 10 JPOs (5 bei NGOs)	10 mal 2 Sitzungen pro Monat à 1 Std.	11%	16'500
Betreuung Ausland für 10 JPOs	10 mal 2 Sitzungen pro Monat à 1 Std.	11%	16'500
Total		199%	298'500

Tabelle 7: Quelle: Angaben und Schätzung DEZA.

4.1.3. SELEKTION, PROFILE UND KOMPETENZEN

Eine akademische Ausbildung ist ein wichtiges Kriterium für die Selektion. Da die JPOs in den letzten Jahren vermehrt auch Abschlüsse in Zusatzstudien, vor allem ein zweites Masters oder bspw. ein NADEL-Diplom aufweisen, steigt das akademische Niveau der JPOs. Hinzu kommen absolvierte Praktika oder Einsätze für das UNV, was die Chancen der KandidatInnen für das NWP erhöht.

Die schriftliche Befragung zeigt die Einschätzung der Linie bei DEZA und ihren Partnerorganisationen über die Ausbildung und praktischen Erfahrungen, die aus ihrer Sicht ein/e KandidatIn mitbringen muss, um ins NWP aufgenommen zu werden (Figur 5).



Figur 5 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Eine akademische Ausbildung auf MA-Niveau ist demnach das wichtigste Kriterium. Als zweitwichtigstes Kriterium werden Auslandpraktika genannt, gefolgt von Berufserfahrung in der Schweiz bei der DEZA-Linie. Interessant ist, dass die Partnerorganisationen die Freiwilligen- und Sozialarbeit signifikant höher gewichteten als die DEZA-Linie. Ein Zweit- oder Zusatzstudium wird jedoch von allen als eher unwichtig erachtet.

In den persönlichen Interviews wurde von der DEZA wie auch den NGOs oft betont, dass es einen Überhang an SozialwissenschaftlerInnen gibt, die für NWP rekrutiert werden, und es nicht immer einfach ist, für diese im ersten Jahr geeignete Stellen in der Schweiz zu finden/schaffen (resp. dass man andere Stellen geschaffen hätte, wenn die JPOs eine andere akademische Ausbildung mitgebracht hätten). Gleichzeitig wird aber immer auch darauf verwiesen, dass alle JPOs sehr gut qualifiziert und äusserst kompetent seien und sich sehr gut bewährten.

Das Monitoring der NWP-Leitung über die akademische Ausbildung der JPOs bestätigt die grosse Zahl von SozialwissenschaftlerInnen im NWP (Tabelle 8). Von den jeweils elf bis zwölf Human- und SozialwissenschaftlerInnen pro Volée sind in jedem Volée sieben AbsolventInnen der Politikwissenschaften oder internationalen Beziehungen zu finden.

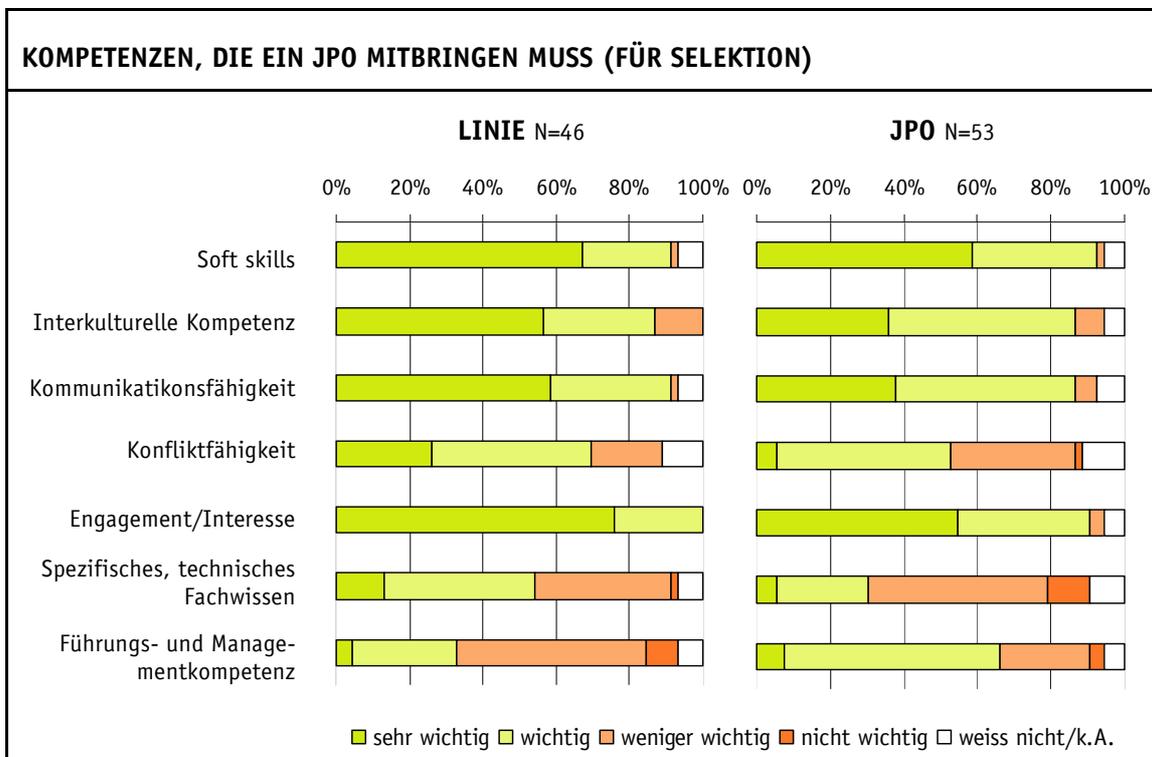
AKADEMISCHE BILDUNG DER JPOS			
	Volée II 2005	Volée III 2006	Volée IV 2008
Human- und Sozialwissenschaften	11 (73%)	11 (65%)	12 (80%)
Naturwissenschaften	1 (7%)	2 (12%)	-
Ökologie und Multidisziplinäre (Geographie, Agrarökonomie, Umweltwissenschaften)	2 (13%)	4 (23%)	3 (20%)
Andere	1 (7%)	-	-
Total	15 (100%)	17 (100%)	15 (100%)

Tabelle 8 Quelle: DEZA

Die Selektion der JPOs aus der Auswahl der 42 besten KandidatInnen erfolgt durch ein ein-tägiges Assessment (in sieben 6er-Gruppen parallel durchgeführt an insgesamt drei Tagen). In den persönlichen Interviews weisen Linienverantwortliche der DEZA, die bei der Selektion der JPOs mitarbeiten, darauf hin, dass während des Assessments die Sozialkompetenz der KandidatInnen entscheidend ist. Ein gewinnendes und überzeugendes, selbstsicheres Auftreten, gutes Formulieren, Verhandlungs- und Gesprächsführungsgeschick – all dies sind wichtige Kompetenzen, die in der Selektion entscheidend sind.

Gefragt nach den wichtigsten Kompetenzen, die ein JPO mitbringen muss, stimmen die Linienverantwortlichen und die JPOs aufgrund der Analyse der schriftlichen Befragung weitgehend überein (Figur 6): Die „Soft skills“, also Sozialkompetenzen im weitesten Sinn, sind entscheidend. Auch interkulturelle Kompetenz (obwohl in der Selektion gar nicht überprüft) sowie die Kommunikationsfähigkeit sind aus ihrer Sicht grundlegend für eine erfolgreiche Karriere in der IZA.

Auch das persönliche Interesse und das Engagement gewichten die meisten stark. Interessant ist jedoch, dass die JPOs die Führungs- und Managementkompetenz als wichtiger erachten als die Linie.



Figur 6 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

4.1.4. STRUKTUR UND DAUER

Das NWP besteht aus der einjährigen Einführungs- und Vorbereitungszeit in der Schweiz, entweder bei der DEZA Zentrale oder bei einer Schweizer NGO. Im zweiten Teil des Programms sind die JPOs in einem zwei bis drei jährigen Auslandseinsatz für die DEZA, eine Schweizer NGO oder eine IO. In den persönlichen Interviews wurde diese Struktur grundsätzlich begrüsst, was auch die schriftliche Befragung bestätigt (Tabelle 9).

STRUKTUR UND DAUER DES NACHWUCHSPROGRAMMS (EINSCHÄTZUNG LINIE)	
	Anzahl Antworten
Struktur und Dauer gut	37
Struktur und Dauer nicht gut	7
Weiss nicht/keine Antwort	2

Tabelle 9 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Der erste Teil der Ausbildung in der Schweiz wird in den persönlichen Interviews generell als wichtig erachtet. Es gibt den JPOs eine starke Grundlage und einen unerlässlichen und entscheidenden Einblick in die IZA und das Funktionieren der Institution (DEZA oder NGO).

Auch wird positiv hervorgehoben, dass die JPOs später schon bekannt sind, die Verantwortlichen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen kennen und gut einschätzen können, wenn sich die JPOs später auf Stellen bewerben.

Es herrscht jedoch auch Uneinigkeit über die Dauer des ersten Teils in der Schweiz, die Komplexität der Aufgaben, die man den JPOs stellt, oder auch die Anzahl Kurse und Weiterbildungen, die die JPOs besuchen (und somit in dieser Zeit nicht arbeiten können). Befragte, die diese Struktur eher kritisch betrachten, machen die folgenden Vorschläge:

- › Das erste Jahr in der Schweiz könnte gekürzt werden (meistens werden 6 Monate genannt), v.a. aufgrund der hohen Qualifikation der JPOs.
- › Interessant ist auch die Feststellung, dass das erste Jahr auf der Zentrale – sei es bei der DEZA oder bei einer NGO – „extrem die Vision einer Karriere an der Zentrale fördert“.
- › Auch ist es nicht immer leicht, eine geeignete Arbeit für die JPOs zu finden, die nur während einem Jahr in der Schweiz gemacht werden kann.

Der Auslandeinsatz gilt als der wichtigste Bestandteil des Programms. Dauer und Einsatzorte sind jedoch umstritten:

- › Einige Befragte favorisieren ein dreijähriges Engagement, um die Felderfahrung der JPOs zu stärken, andere finden zwei Jahre genug oder gar schon zu lang, v.a. wenn die JPOs weiterhin als „Juniors“ betrachtet werden. Die bereits hohe Qualifikation und mitgebrachten Berufserfahrungen der JPOs, ihr erstes Jahr in der Schweiz sowie die zwei Jahre im Ausland berechtigten zu einem höheren Status.
- › Einige persönlich Befragte finden, es müssen mehr Leute in NGO-Einsätze gehen, um gute Felderfahrung zu bekommen; andere finden, der NGO-Einsatz mache für die spätere DEZA-Karriere keinen Sinn. Auch die JPOs schätzen in der schriftlichen Befragung ihren Einsatz bei einer NGO in der Schweiz als auch im Ausland als eher negativ ein (siehe dazu auch Kap. 4.2.2).
- › Am umstrittensten ist auch der Einsatz bei den IO. Bei der DEZA scheinen Leute mit multilateralem Hintergrund und Erfahrung in internationalen Organisationen zwar zu fehlen; andererseits spricht man den JPOs, die in IOs im Einsatz sind, später eine wirkliche Felderfahrung ab, da diese JPOs meist in den Hauptstädten der Einsatzländer tätig waren.

4.2. LEISTUNGEN DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS (OUTPUT)

Auf der Ebene des Outputs standen in der Evaluation des DEZA-Nachwuchsprogramms die Fragen nach der Angemessenheit und Eignung der Leistungen des NWP im Vordergrund:

- › Wie zufrieden sind die Beteiligten (DEZA, Partnerorganisationen, JPOs) mit den Leistungen und der Umsetzung des NWP?
- › Was sind die Stärken und Schwächen des NWP aus Sicht aller Beteiligten?
- › Könnten die gleichen Ziele effizienter erreicht werden? Wo liegen die hohen Kosten und wo gibt es Spar- und Effizienzpotentiale?

4.2.1. ZUFRIEDENHEIT MIT DEN LEISTUNGEN UND DER PROGRAMM-UMSETZUNG

Zufriedenheit der Linie mit dem NWP

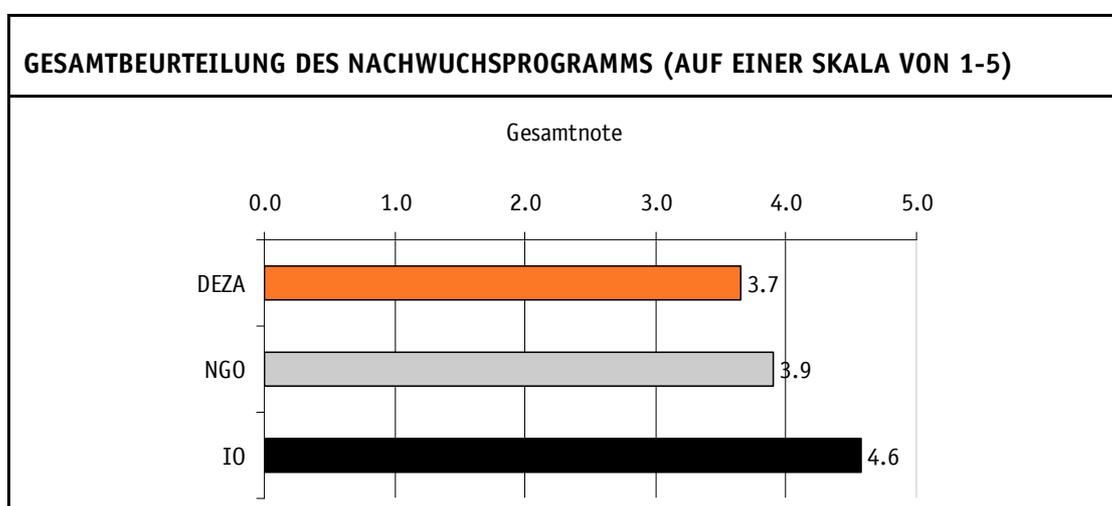
Das NWP wird von den persönlich Befragten mehrheitlich als gut, wichtig und wertvoll für ihre Institution beurteilt. Die Programmleitung in der DEZA wird als sehr erfahren, effizient und engagiert sowie fürsorglich den JPOs gegenüber beschrieben. Im Folgenden die wichtigsten Einschätzungen bezüglich Zufriedenheit von DEZA-, NGO- und IO-Verantwortlichen:

- › Die DEZA-Linie kritisiert den grossen Aufwand, der vor allem in der Personalabteilung anfällt. Sehr aufwändig sei namentlich die aufwändige Auswahl der Auslandeinsätze für die einzelnen JPOs. Hier brauche es viel Abklärung, Kommunikation und administrative Unterstützung für die JPOs (für Frage der Löhne, Zulagen, Versicherungen, Reiseformalitäten etc.). Zudem wird die grosse Anspruchshaltung der JPOs gegenüber der Organisation dieser Auslandeinsätze kritisiert. Zugleich wird auch festgehalten, dass es wohl gerade die DEZA ist, die eine solche Anspruchshaltung der JPOs durch das grosszügige und fast schon demokratisch frei wählbare Auswahlverfahren der Auslandeinsätze fördert.
- › Die NGOs sind in erster Linie sehr zufrieden, wenn sie überhaupt einen JPO erhalten. Eigentlich hätten sie gerne mehr, da diese wertvolle Aufgaben erfüllen, die die NGOs sonst nicht bezahlen oder durchführen könnten. Da es nur fünf Plätze pro Volée für JPOs bei NGOs gibt, können NGOs, die aus einem Volée einen JPO erhalten, nicht unbedingt damit rechnen, aus dem nächsten Volée wieder einen JPO zu erhalten.

Auch die NGOs äussern Bedenken bezüglich Anspruchshaltung der JPOs und kritisieren insbesondere die Schwierigkeit, JPOs überhaupt für einen Auslandeinsatz gewinnen zu können aufgrund der geringeren Löhne während eines Einsatzes für eine NGO.

- › Die internationalen Organisationen (nur schriftlich befragt) loben insbesondere die hohen Qualifikationen, die die Schweizer JPOs mitbringen, wünschten jedoch grundsätzlich mehr Mitspracherecht beim Auswahlverfahren für die von ihnen offerierten Stellen.

In der schriftlichen Befragung beurteilt die DEZA-Linie das NWP am kritischsten. Gefragt nach einer Gesamtbeurteilung auf einer Stufe von 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut) stellt sie die Note 3.7 aus. Die Internationalen Organisationen hingegen vergeben eine sehr gute Note (4.6). Die NGOs liegen dazwischen (Figur 7).



Figur 7 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

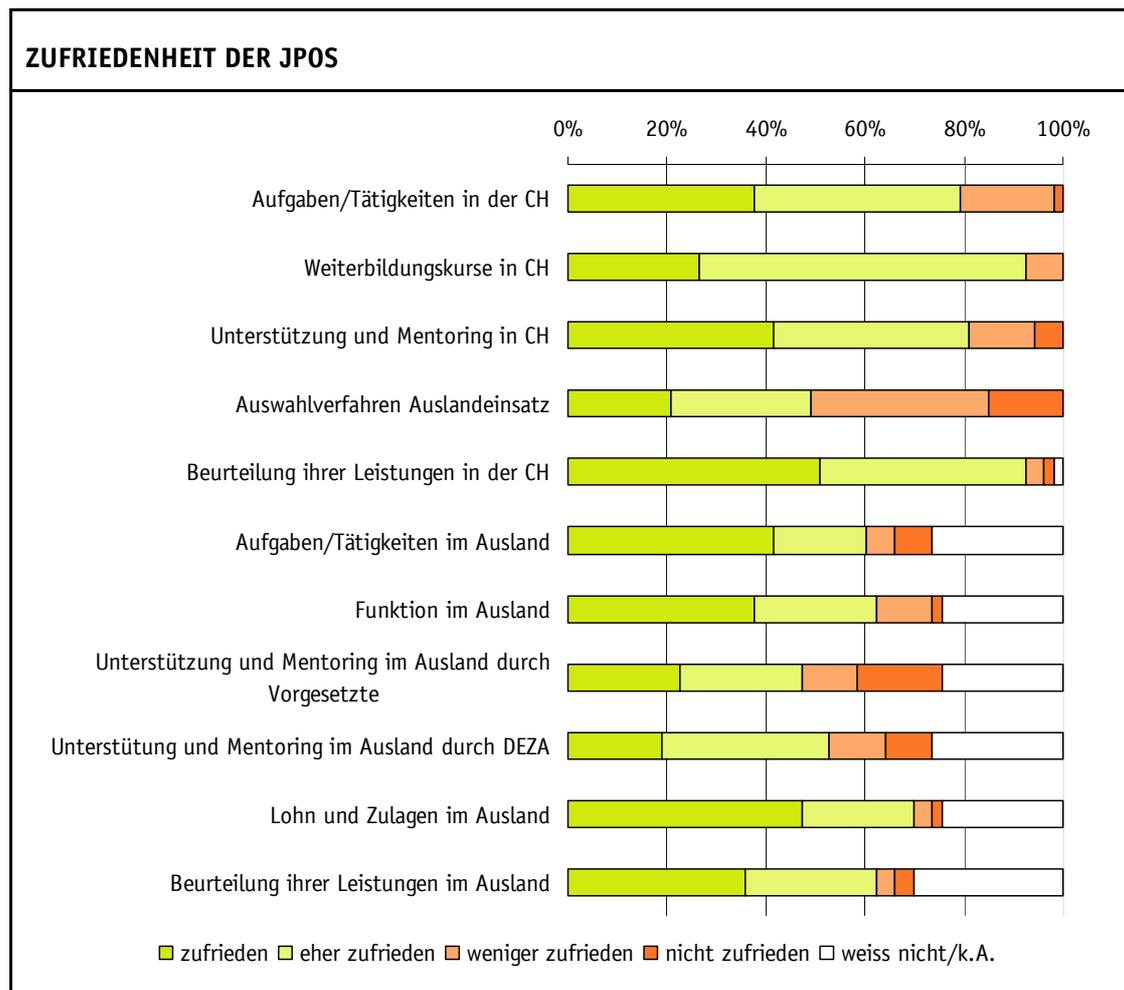
Die hohe Zufriedenheit der internationalen Organisationen lässt sich auch damit erklären, dass sie am wenigsten mit Problemen der Umsetzung zu tun haben, nicht in die Selektion der KandidatInnen zu Beginn des Programms involviert sind, vergleichsweise geringen administrativen Aufwand betreiben und geringe Lasten tragen müssen.

Zufriedenheit der JPOs mit dem Programm

Die NWP-Leitung befragt die JPOs nach ihrem ersten Jahr in der Schweiz regelmässig detailliert zu ihrer Zufriedenheit mit den Aufgaben im ersten Jahr, den Weiterbildungskursen und der Betreuung. Das Programm erhält in diesen Befragungen von den JPOs stets gute Noten und macht aufgrund dieser Befragung Verbesserungsvorschläge (siehe sep. Dokumentation der Programmleitung).

In der schriftlichen Befragung der vorliegenden Evaluation wurden die JPOs nach ihrem Grad der Zufriedenheit mit den verschiedenen Leistungen des NWP befragt (Figur 8): Sehr

zufrieden sind die JPOs demnach mit den Weiterbildungskursen in der Schweiz, mit der Beurteilung ihrer Leistungen in der Schweiz sowie mit den Löhnen und Zulagen. Am wenigsten zufrieden sind die JPOs mit dem Auswahlverfahren für die Auslandsinsätze sowie mit der Unterstützung und dem Mentoring im Ausland durch Vorgesetzte und die DEZA.



Figur 8 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Das Auswahlverfahren für die Auslandsinsätze scheint gemäss Befragungen für alle Beteiligten die grössten Herausforderungen zu stellen.

4.2.2. STÄRKEN/SCHWÄCHEN

In den persönlichen Interviews wird von vielen festgehalten, dass eine der **Stärken** des NWP der hohe Bezug zur Praxis ist. Die JPOs sind auch im ersten Jahr nicht nur in einer Ausbildung, sondern werden von Beginn weg in die Arbeitsabläufe der DEZA oder NGO mit- einbezogen und lernen so „on-the-job“. Weitere mehrfach genannte Stärken sind:

- › Die Kombination vom ersten Jahr in der Schweiz und einem längeren Auslandeinsatz.
- › Der Auslandeinsatz als sehr wichtiger Bestandteil der Ausbildung.

In den persönlichen Interviews wird als eine der wichtigsten **Schwächen** sehr oft erwähnt, dass die DEZA nicht wirklich wisse, wie gross ihr Nachwuchsbedarf ist und dass das Pro- gramm zuwenig auf die Personalbedürfnisse der DEZA ausgerichtet sei. Auch die unspezifi- sche Selektion von vielen zu ähnlichen Profilen (schwergewichtig SozialwissenschaftlerIn- nen) wird als Schwäche des Programms angesehen. Weitere oft genannte Schwächen sind:

- › Die Ineffizienz bei der Auswahl der Auslandeinsätze und die geringe *Feldnähe* dieser Ein- sätze (zu oft in Kobüs oder internationalen Organisationen in den Hauptstädten).
- › Der zu grosse administrative und operationelle Aufwand für das NWP und die damit ver- bundenen hohen Kosten.

Aufgrund der schriftlichen Befragung lassen sich Stärken und Schwächen des Programms noch etwas genauer analysieren. Tabelle 20 bis Tabelle 23 im Annex A3 geben die detaillier- ten Auswertungen der Fragebögen wieder. Im Folgenden zeigen wir die fünf wichtigsten Stärken (Tabelle 10) und Schwächen (Tabelle 11) je aus Sicht der Linie und der JPOs.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN STÄRKEN FÜR LINIE UND JPOS		
Rang	Linie	JPO
1	Gute, umfassende Ausbildung für IZA/Fördern von Nachwuchs/Möglichkeit IZA vertieft ken- nen zu lernen	Betreuung und Weiterbildung
2	Rekrutierung qualifizierter, junger Mitarbei- tenden	Möglichkeit erste Erfahrungen sammeln in unter- schiedlichen Bereichen der IZA (auch ohne Berufs- erfahrung)
3	Kombination 1. Jahr in der Schweiz und Aus- landeinsatz	Das erste Jahr in der Schweiz
4	Betreuung (JPOs profitieren von Erfahrung DEZA)/geeignete Plazierung	Der Auslandeinsatz
5	Einfacher Einstieg in IZA/DEZA	Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen

Tabelle 10 Stärken, die sowohl von der Linie als auch den JPOs genannt werden, sind farbig markiert. Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Die Linie und die JPOs sind sich bezüglich der wichtigsten Stärken des NWP ziemlich einig (Tabelle 10 oben). Bezüglich der Schwächen sieht das Bild etwas anders aus (Tabelle 11): Als die zwei wichtigsten Schwächen spricht die Linie die Diskrepanzen an, die sich aus den Selektionskriterien und Rekrutierung der JPOs und den möglichen Arbeitsinhalten ergeben. Daneben sehen die JPOs wiederum in der Auswahl der Auslandeinsätze die grösste Schwäche. Als zweitwichtigste Schwäche wird – sozusagen als Replik auf die Linie – die Unterforderung und mangelnde Verantwortung genannt, v.a. im ersten Jahr in der Schweiz.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN SCHWÄCHEN FÜR LINIE UND JPOS		
Rang	Linie	JPO
1	Diskrepanz zwischen Qualifikation und Arbeitsinhalte (JPOs sind zu hoch qualifiziert)	Selektion und Zuteilung der Auslandeinsätze (intransparent/nicht aufgrund von Interessen der JPOs)
2	Widersprüche bei Auswahlkriterien (einseitig; zu viel Wert auf Sozial- und Managementkompetenzen anstatt Fachkompetenzen}	Unterforderung, da keine Verantwortung und keine wirklichen Aufgaben (JPOs als Lückenfüller)
3	Wirkliche Bedürfnisse des DEZA unklar/Keine konsequente Ausrichtung auf Personalbedürfnisse von DEZA	Weiterbildung (Qualität, Aktualität, Struktur)
4	Weiterbildung/kein Ausbildungskonzept/mangelhafte Begleitung	Platzierung in NGO (ausserhalb der DEZA)
5	Sehr aufwändig, hohe Kosten	Ungleiche Behandlung der JPOs bezüglich Lohn und zusätzlichen Benefits während Auslandeinsatz

Tabelle 11 Schwächen, die sowohl von der Linie als auch den JPOs genannt werden, sind farbig markiert. Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Die JPOs, die bei NGOs im Einsatz waren oder sind, haben sich überdurchschnittlich oft eher negativ geäussert. Die negativen Einschätzungen beruhen dabei vor allem auf den folgenden Wahrnehmungen der JPOs:

- › Die fehlende Nähe zur DEZA im ersten Jahr bei einer NGO führe dazu, dass sich die NGO-JPOs weniger gut vernetzen könnten und sich in der Auswahl der Auslandeinsätze benachteiligt fühlten. Für die NGO-JPOs würde keine Lobbyarbeit für die „besten“ Auslandplätze gemacht.
- › NGOs würden die JPOs eher als PraktikantInnen ansehen und stellten Aufgaben, die den Qualifikationen und dem Können der JPOs nicht angemessen seien. Sehr oft wird von den JPOs bei NGOs die fehlende Verantwortung bemängelt.⁴

⁴ Diese Kritik wird jedoch auch von JPOs im Einsatz bei der DEZA oft geäussert.

- › Die als ungerecht empfundene Entlohnung während des Auslandseinsatzes gegenüber JPOs bei der DEZA.

Neben den in der Tabelle erwähnten fünf wichtigsten Schwächen erwähnen die JPOs auch noch sehr oft die unklare Ausrichtung und die fehlenden Ziele des Programms.

4.2.3. SPARPOTENTIALE

Der hohe administrative und organisatorische Aufwand für das NWP wurde in den persönlichen Interviews v.a. von Vertreterinnen der Personalabteilung, aber auch von der Linie, mehrfach erwähnt. In der schriftlichen Befragung konnten sich alle zur Frage äussern, ob das NWP mit weniger Aufwand umzusetzen wäre. Das Resultat überrascht nicht: Während die Linie eher dazu neigt, ja zu sagen (54%) oder keine Antwort darauf zu wissen scheint (37%), bezweifeln die JPOs überwiegend, dass Kosteneinsparungen möglich sind (Tabelle 12).

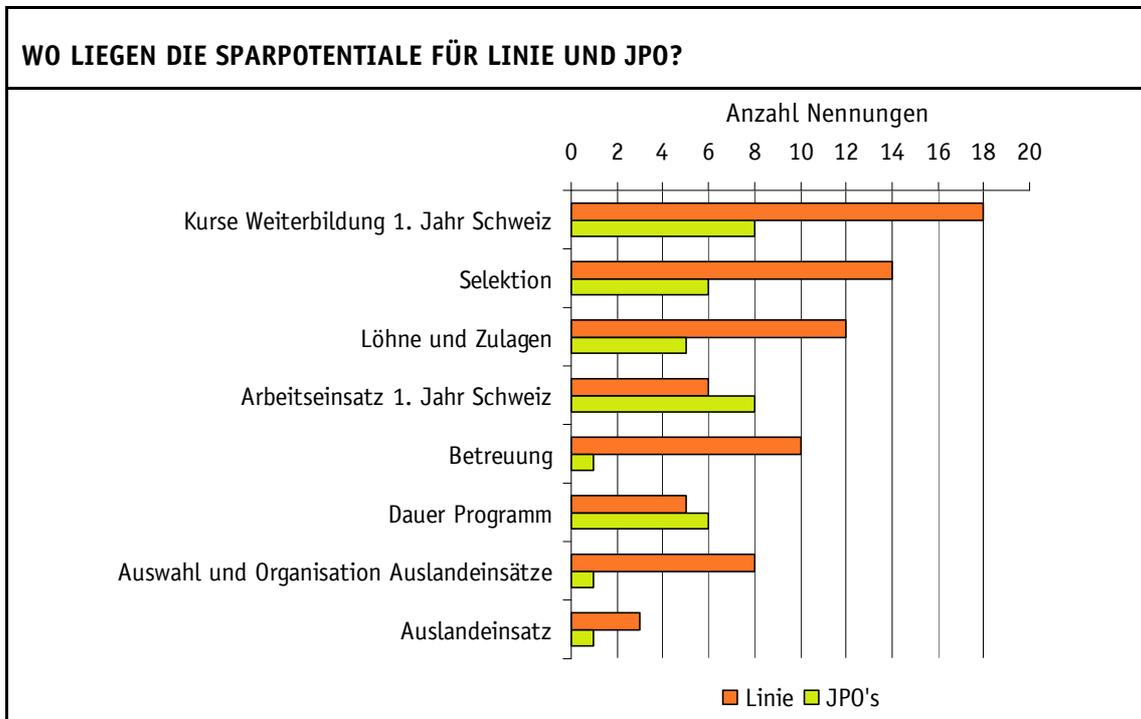
WÄRE DAS NWP MIT WENIGER AUFWAND UMSETZBAR?		
	Linie	JPOs
Ja	54%	35%
Nein	9%	44%
Weiss nicht/k.A.	37%	21%
Total	100%	100%

Tabelle 12 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Gefragt nach den Sparpotentialen, ergibt sich aus der schriftlichen Befragung folgendes Bild (Figur 9):

Für die Linie liegt viel Potential zu Kostensenkungen in dem Angebot an Kursen und individueller Weiterbildung sowie in der aufwändigen Selektion der JPOs. Auch die Löhne und Zulagen für die JPOs scheinen vergleichsweise vielen Linienverantwortlichen zu hoch.

Für die JPOs ist das Bild weniger aussagekräftig. Am ehesten sehen sie jedoch Sparpotential bei Aufwendungen im ersten Jahr des Programms (Arbeitseinsatz und Kurse, Weiterbildungen).



Figur 9 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

4.3. WIRKUNGEN DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS (OUTCOME)

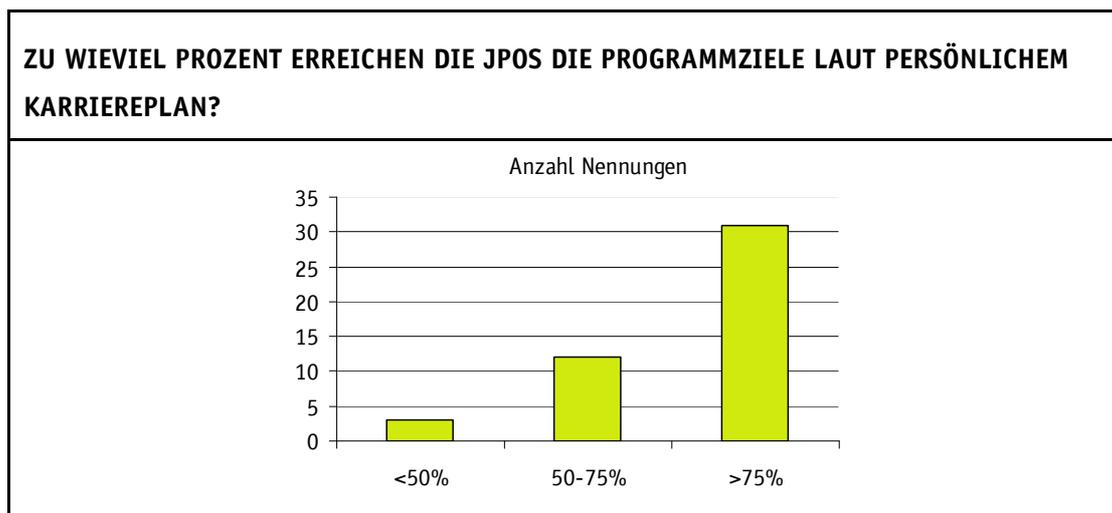
Auf der Ebene des Outcome (Wirkungen und Nutzen des NWP) stehen Fragen der Effektivität im Vordergrund der Evaluation:

- › Erreichen die JPOs ihre Ziele?
- › Was sind die Karrieren ehemaliger JPOs? Bleiben sie in der IZA? Und wo wollen die aktuellen JPOs künftig arbeiten?
- › Wie gross ist der Nutzen des NWP für die DEZA und ihre Partnerorganisationen, und ist der Aufwand für diesen Nutzen gerechtfertigt?
- › Gibt es Verbesserungsvorschläge oder Alternativen zum NWP aus Sicht der DEZA, Partnerorganisationen und JPOs?

4.3.1. GRAD DER ZIELERREICHUNG

Die JPOs definieren mit der Programmleitung in einem persönlichen Entwicklungsplan Ziele für das erste Jahr in der Schweiz. Diese Ziele werden nach Ablauf dieses ersten Jahres mit der Linie und der Programmleitung überprüft. Die JPOs scheinen die Ziele laut den persönlichen Interviews in der Regel zu erreichen.

In der schriftlichen Befragung wurden die JPOs gefragt, wie hoch ihr Grad der Zielerreichung ist (Figur 10), und falls nicht mindestens 75% der Ziele erreicht sind, dies anschließend zu begründen.



Figur 10 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Die allermeisten JPOs erreichen ihre Ziele und nur wenige JPOs haben das Nichterreichen von persönlichen Zielen während des NWP begründet (Tabelle 13). Dabei haben v.a. JPOs, die bereits im Auslandeinsatz sind oder das NWP bereits abgeschlossen haben, geantwortet. Diese Gründe beziehen sich also in erster Linie auf den Auslandeinsatz.

GRÜNDE FÜR DAS NICHTERREICHEN VON ZIELEN DER JPOS	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Unterforderung aufgrund fehlender Kompetenzen oder vorheriger Berufserfahrungen	4
Mangelnder Support (mangelnde Kompetenzen oder Kapazitäten der BetreuerInnen, v.a. im Auslandeinsatz)	2
Wenig Feldkontakt/Kontakt ausserhalb der Organisation	2
Keine Konzentration der Tätigkeit/keine Spezialisierungsmöglichkeit (viele ein bisschen)	1
Fehlende Motivation (da kein Einsatz in bevorzugten Gebiet/Bereich möglich)	1
Programm verlassen (schlechte Platzierung während Auslandsaufenthalt)	1

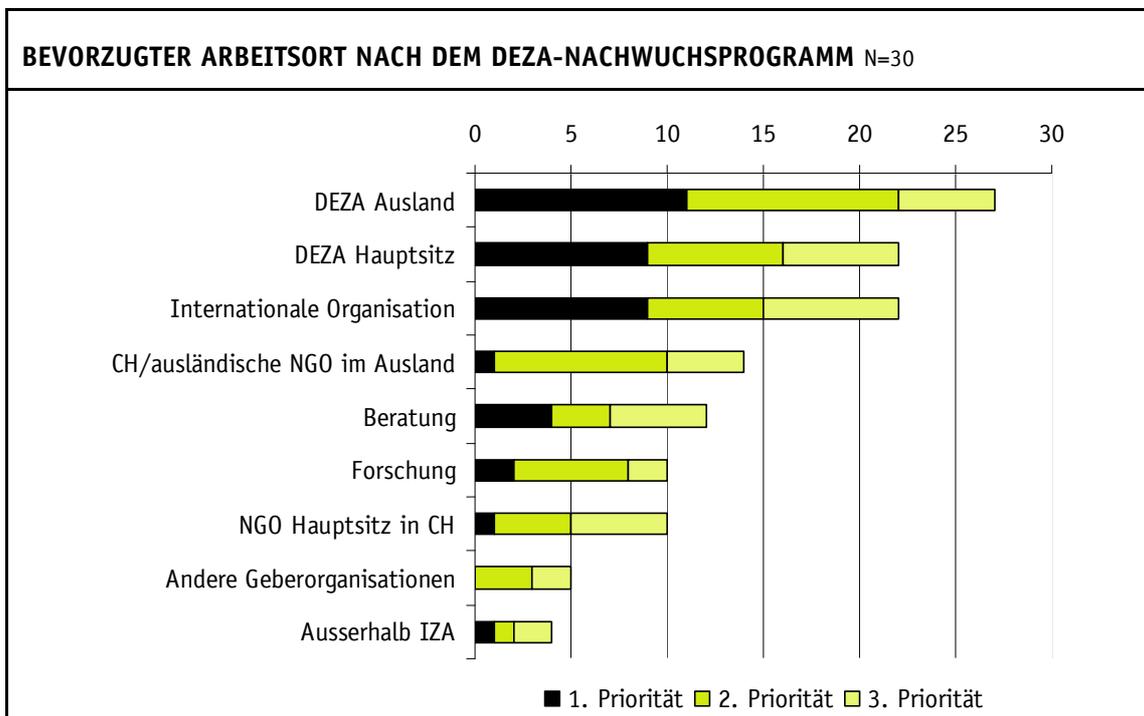
Tabelle 13 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Unterforderung einerseits und mangelnde Unterstützung durch die Vorgesetzten andererseits sind die zwei wichtigsten der dabei am ehesten genannten Gründe.

4.3.2. KARRIEREN DER JPOS NACH ABSCHLUSS DES PROGRAMMS

Das Monitoring der NWP-Leitung zeigt, dass sehr viele JPOs nach Abschluss des Programms in der IZA tätig bleiben. Weniger als 5% orientieren sich um und suchen eine Anstellung ausserhalb der IZA. Der Personalstopp der DEZA hat auch dazu geführt, dass in den letzten zwei Jahren überdurchschnittlich viele (9 im 2007; mindestens 7 im 2008) ehemalige JPOs eine Stelle bei der DEZA fanden. Auch konnte ein Teil des durch die DEZA-Reorganisation 2008 resultierenden Personalbedarfs relativ schnell und einfach durch JPOs gedeckt werden. In den Jahren davor (2003–2006) wurden lediglich zwei bis sechs JPOs pro Jahr von der DEZA angestellt. Andererseits treten relativ wenige JPOs nach Abschluss des Programms in eine NGO ein.

In der schriftlichen Befragung der aktuellen JPOs wurden sie nach ihrem Wunscharbeitsort nach Beendigung des NWP gefragt (Figur 11). Dabei zeigt sich, dass die Arbeit in einem Kobü der DEZA am beliebtesten scheint. Die Arbeit in der DEZA-Zentrale wird hingegen ebenso hoch gewichtet wie die Arbeit bei einer internationalen Organisation.



Figur 11 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

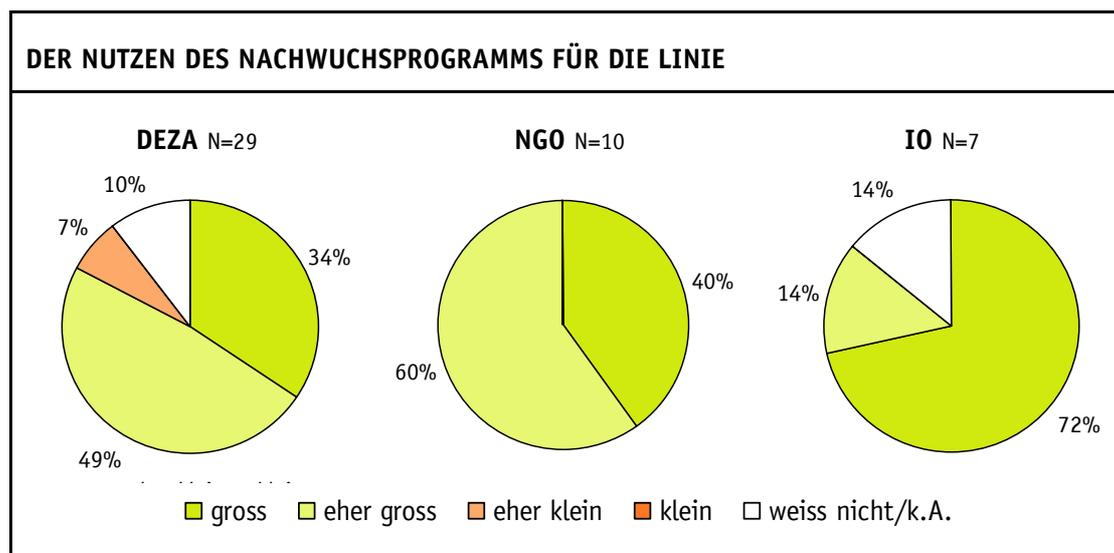
4.3.3. DER NUTZEN DES NACHWUCHSPROGRAMMS

Der kurzfristige Nutzen des NWP wurde von den persönlich Befragten in der DEZA und den NGOs in erster Linie darin gesehen, dass eine zusätzliche Arbeitskraft während eines Jahres Aufgaben übernehmen oder neue Projekt in Angriff nehmen kann, die sonst aufgrund von Kapazitätsengpässen niemand hätte machen können. Für einige wäre der Nutzen sogar noch grösser, wenn die JPOs bei Eignung gleich in der Organisation bleiben könnten und man sie beispielsweise vor Abschluss des Programms einstellen könnte.

Für die DEZA-Linie ist ein wichtiger Nutzen des Programms, spätere mögliche MitarbeiterInnen kennen- und schätzen zu lernen. Gegenüber extern Rekrutierten kennen die JPOs bei einem Stellenantritt nach Abschluss des Programms die Institution DEZA bereits, und umgekehrt kennt die DEZA bereits diese ehemaligen JPOs. Eine Einarbeitungszeit erübrigt sich beinahe und „Fehlanstellungen“ sind dadurch fast vermeidbar.

Gleiches gilt auch für die NGOs, nur beklagen diese die grosse Schwierigkeit, ehemalige JPOs für offene Stellen überhaupt gewinnen zu können (siehe auch Kap 4.3.2). Als Gründe dafür werden genannt: Fehlende Bereitschaft, in abgelegenen Gebieten zu arbeiten, und die Lohnvorstellungen.

In der schriftlichen Befragung schätzen die NGOs und die IOs den Nutzen des NWP für ihre Organisation sehr positiv ein (Figur 12). Auch die DEZA beurteilt den Nutzen überwiegend als eher gross; einzelne eher kritische Stimmen finden sich dabei aber auch (7%).



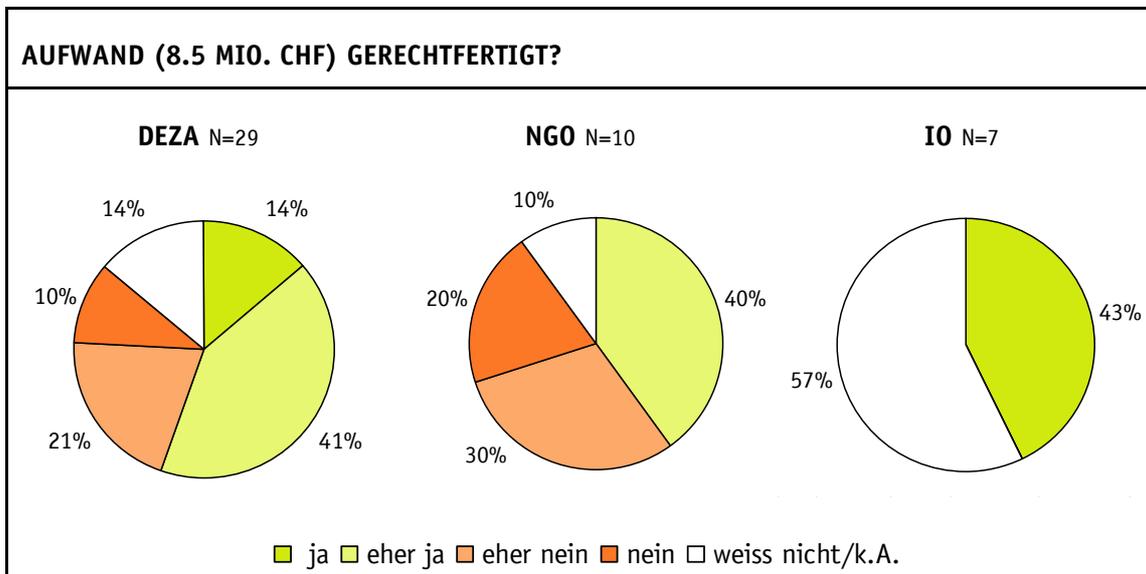
Figur 12 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

4.3.4. VERHÄLTNISS VON KOSTEN UND NUTZEN

Der Nutzen des Nachwuchsprogramms wurde im Rahmen dieser Evaluation nicht quantitativ erhoben (siehe oben Kapitel 4.3.3); dies hätte den Rahmen der Evaluation gesprengt. Für eine Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses wurde deshalb in den Interviews und der schriftlichen Befragung nur nach der persönlichen Meinung darüber gefragt, ob der Aufwand von über 8 Mio. CHF für ein dreijähriges Nachwuchsprogramms gerechtfertigt sei.

So wurde in den persönlichen Interviews mit DEZA-Verantwortlichen oft gesagt, dass der hohe Aufwand für das NWP kaum gerechtfertigt sei. Vielen scheint der administrative und organisatorische Aufwand für das Programm enorm, die Kurse und Weiterbildungsmöglichkeiten für die JPOs übertrieben oder auch die Löhne und Zulagen der JPOs zu hoch. Auch die NGO-Vertreter äusserten sich in sehr ähnlicher Art und Weise in den Interviews.

Die schriftliche Befragung zeigt denn auch, dass den NGOs der Aufwand von über 8 Mio. CHF für ein dreijähriges Programm als am wenigsten gerechtfertigt erscheint (Figur 13). Nur 40% der Befragten empfindet den Aufwand gerechtfertigt, die Hälfte verneint dies eher. Auch bei der DEZA sind mehr als 30% der Befragten der Meinung, der Nutzen rechtfertige die Mittel nicht. Die IOs sehen sich mehrheitlich nicht in der Lage, diese Frage zu beantworten.



Figur 13 Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

4.3.5. VERBESSERUNGSPOTENTIALE

In der schriftlichen Befragung wurden Linie und JPOs in einer offenen Frage nach Verbesserungspotentialen oder Alternativen zum NWP befragt. Tabelle 24 und Tabelle 25 in Annex A3 geben die detaillierten Auswertungen der Antworten auf diese offene Frage wieder. Im Folgenden zeigen wir die fünf wichtigsten Verbesserungspotentiale je aus Sicht der Linie und der JPOs (Tabelle 14).

VERBESSERUNGSPOTENTIALE ODER ALTERNATIVEN ZUM NPW FÜR LINIE UND JPOS		
Rang	Linie	JPOs
1	Selektion aufgrund Bedürfnissen der DEZA/Betreuungskapazität (Bedürfnisse vorgängig eruieren [DEZA, NGOs])	Platzierung im Ausland verbessern (aufgrund von Vorlieben und Können der JPOs, transparenter Prozess)
2	Schwerpunkt auf Auslandsaufenthalt, mehr Felderfahrung	Bedürfnis von DEZA klären und entsprechend bessere Definition der potentiellen Teilnehmenden am NWP (z.B. Niveau erhöhen oder senken)
3	Programmdauer verkürzen, v.a. 1. Jahr	Mehr Verantwortung und bessere Aufgaben an JPOs übertragen (betreffend Position und Titel)
4	Ausbildung Betreuungspersonal, bessere Betreuung, Betreuungskapazität berücksichtigen	Bessere Betreuung (v.a. im Ausland und auch nach Programmende)
5	Das Programm einem breiteren Publikum zugänglich machen, aber weniger aufwändig und weniger Geld ausgeben	Dauer von Programm verkürzen (effizienterer Ablauf, insbesondere 1. Jahr in Schweiz) Aus- und Weiterbildung individueller, auf bereits bestehende Erfahrungen der JPOs ausrichten

Tabelle 14 Verbesserungspotentiale, die jeweils sowohl von der Linie als auch den JPOs genannt werden, sind farbig markiert. Quelle: Eigene Befragung bei DEZA, Schweizer NGOs und internationalen Organisationen.

Aus den für Linie und JPO wichtigsten Verbesserungspotentialen lassen sich die wichtigsten Handlungsfelder ableiten. Dies sind demnach:

- › Den Nachwuchsbedarf und die Personalbedürfnisse generell bei DEZA und NGOs besser klären.
- › Das gewünschte Niveau respektive die Qualifikationen der JPOs besser definieren und besser in Einklang bringen mit den Aufgaben und dem Grad an Verantwortung, die den JPOs übergeben werden.
- › Die Dauer des Programms überdenken, insbesondere die Dauer des ersten Jahrs in der Schweiz.
- › Die Felderfahrung der JPOs stärken, d.h. die JPOs näher in die Projektarbeit vor Ort integrieren, weg von Kobü und IOs in Hauptstädten.
- › Das Auswahlverfahren für die Auslands Einsätze verbessern und effizienter und transparenter gestalten.

- › Die Betreuung verbessern, insbesondere durch bessere Berücksichtigung der Betreuungskapazitäten (Dies gilt in erster Linie für den Auslandseinsatz).

5. BEURTEILUNG UND EMPFEHLUNGEN

Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse auf den Evaluationsebenen von Input (Konzept und Umsetzung), Output (Leistungen) und Outcome (Wirkungen) nehmen wir zum Schluss eine Beurteilung des DEZA-Nachwuchsprogramms aus unserer Sicht vor (Kap. 5.1) und formulieren anschliessend die daraus resultierenden zehn wichtigsten Handlungsfelder für das Fortbestehen und die Weiterentwicklung eines Nachwuchsprogramms (Kap. 5.2).

5.1. BEURTEILUNG AUS SICHT DES EVALUATIONSTEAMS

Im Vordergrund für eine Beurteilung steht die Beantwortung der wichtigsten Evaluationsfragen aus Sicht des Evaluationsteams. Die detaillierten Evaluationsfragen sind in Tabelle 1, Kap. 1.3 formuliert. Wir basieren unsere Beurteilung hier auf ausgewählte, uns besonders wichtig erscheinende, Bereiche der Evaluation:

1. Das DEZA-Nachwuchsprogramm erreicht seine Ziele

Wir erachten das NWP der DEZA insgesamt als nützlich für die gesamte IZA mit einer hohen Qualität und einem hohen Grad an Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Auch die Ziele des NWP scheinen erreicht. Allerdings sind die Hauptziele des Programms sehr allgemein und auf einer kaum messbaren Ebene formuliert. Auch stehen hinter den unmittelbaren Hauptzielen des NWP keine quantitativen Indikatoren (Tabelle 15).

› ERREICHUNG DER ZIELE DES DEZA-NACHWUCHSPROGRAMMS	
› Unmittelbare Hauptziele	› Grad der Zielerreichung
› Nachwuchskräfte vorbereiten für den Eintritt in die DEZA und ihre Partnerorganisationen	› Erreicht
› Jungen Berufsleuten mit Hochschulabschluss oder gleichwertiger Ausbildung die Möglichkeit geben, operationelle Erfahrungen zu sammeln und die nötigen Kompetenzen zu erwerben für eine spätere Tätigkeit im Bereich der IZA	› Erreicht
› Einen Beitrag leisten an internationale Entwicklungszusammenarbeit und die humanitäre Hilfe	› <i>Indikatoren fehlen</i>
› Mittelbare Ziele	› Grad der Zielerreichung
› Den Bedarf an Programmbeauftragten der DEZA zu 50% durch das Nachwuchsprogramm decken	› Wahrscheinlich erreicht, seit 2007 insbesondere aufgrund Personalstopp

Tabelle 15

Klarere, besser kommunizier- und messbare Ziele würden dem NWP helfen, sich besser im Umfeld der anderen Nachwuchsaktivitäten zu positionieren. Auch wird aus unserer Sicht das NWP in der heutigen Form kaum mehr allen Bedürfnissen der DEZA und der NGOs gerecht, wie im folgenden weiter aufgezeigt wird.

2. Der Nachwuchs- und Personalbedarf ist nicht klar; eine kohärente Nachwuchspolitik fehlt

Der Bedarf an Personal, insbesondere auch an jüngeren Personen als Programmbeauftragte oder MitarbeiterInnen in Kooperationsbüros im Ausland, ist nicht klar. Die Reorganisation der DEZA dürfte zwar einiges an Klarheit gebracht haben, und der Personalstopp hatte zur Folge, dass in den letzten zwei Jahren tatsächlich mehr ehemalige JPOs als in früheren Jahren eine Festanstellung bei der DEZA gefunden haben. Andererseits scheint der DEZA aber spezialisiertes Personal für gewisse Themenschwerpunkte (z.B. Wasser, Gesundheit, Gouvernanz) oder mit bestimmten Erfahrungen (z.B. multilateral) immer wieder zu fehlen. Solche Spezialistenstellen werden aber noch immer sehr zögerlich extern ausgeschrieben (oder gar verunmöglicht aufgrund des Personalstopps).

Hier kommt das grundsätzliche Fehlen einer gezielten, kohärenten Nachwuchsstrategie, basierend auf einer umfassenden Personalbedarfsplanung, zu tage. Dieser Mangel wird uns von vielen Seiten bestätigt. Es besteht also dringender Handlungsbedarf, der im Wesentlichen das Fortbestehen und die Weiterführung des DEZA-Nachwuchsprogramms bestimmen sollte.

3. Die Kosten des Nachwuchsprogramm sind zu hoch und können gesenkt werden

Die Kosten von jährlich über CHF 5 Mio. für die Ausbildung, resp. den Arbeitseinsatz von bereits sehr gut qualifizierten jungen Personen in der Schweiz und im Ausland scheinen uns zu hoch und im Vergleich zu „schlankeren“ JPO-Ausbildungen in der Schweiz (EDA, SECO) und im Ausland nicht gerechtfertigt. Da im Ausland jedoch vor allem Lohnkosten für gut qualifizierte Personen anfallen, liegt hier kaum Sparpotential. Ein JPO, insbesondere im Auslandeinsatz, ist weder PraktikantIn noch Auszubildende/r und soll gemessen an Ausbildung, Erfahrung, Alter, Verantwortung und Art der Aufgaben etc. entsprechend entlohnt werden.

Sparpotential sehen wir hingegen klar im ersten Jahr des Programms bei der DEZA oder einer NGO in der Schweiz. Auch wenn von den allermeisten Beteiligten das erste Jahr, insbesondere bei der DEZA, als wertvoll und wichtig erachtet wird, trägt es im Wesentlichen

vor allem zur extremen Anspruchshaltung der JPOs bei, gewährt ihnen viel Raum und Zeit für Lobbyarbeit in eigener Sache und macht das Auswahlverfahren für die Auslandeinsätze sehr ineffizient. Wir sind der Meinung, dass die einerseits doch relativ jungen und andererseits bereits hoch qualifizierten JPOs wohl flexibler bleiben und mit weniger hohen Ansprüchen an die DEZA gelangen würden, wenn das erste Jahr gekürzt würde.

Auch stellt sich die Frage, ob die allseits sehr gut qualifizierten JPOs die Aus- und Weiterbildungsblöcke im ersten Jahr wirklich brauchen. Das erste Jahr des Programms könnte markant gestrafft werden, ohne den wesentlichen Nutzen – d.h., jungen Leuten den Einstieg in die IZA zu bieten – zu minimieren. Weitere Sparpotentiale sehen wir in der Anzahl der JPOs und dem Zyklus (Volée) der Programme. Dies und die Frage, ob nicht auch extern rekrutiertes Personal wertvolle MitarbeiterInnen der DEZA wären, muss insbesondere wiederum die Nachwuchs- und Personalbedarfsplanung klären.

Der Einsatz bei NGOs und IOs könnte an die NGOs, resp. an *cinfo* oder andere geeignete Institutionen ausgelagert werden, was Synergien schafft, damit weiter die Kosten für die DEZA senkt und zugleich erlaubt, besser und direkter den Bedürfnissen der Partnerorganisationen gerecht zu werden.

4. Die offene Selektion der „Besten“ gewährt nicht unbedingt die Selektion der „Richtigen“

Die offene Selektion von jungen AkademikerInnen, die in einem bestimmten Assessment am besten abschneiden, scheint uns heute fragwürdig. Tatsächlich fördern und selektionieren solche Assessments immer wieder die gleichen Profile, die gleichen Kompetenzen und Fähigkeiten, was zu einem starken Überhang an Human- und SozialwissenschaftlerInnen im NWP (durchschnittlich $\frac{3}{4}$ der JPOs) geführt hat. Dies kann auf Dauer für eine Institution wie die DEZA nicht nachhaltig sein.

Gegen eine solche Entwicklung hätte das Comité du pilotage in der finalen Selektion der 15 JPOs Gegensteuer geben können. Dies wurde in Einzelfällen tatsächlich gemacht; im Grossen und Ganzen scheint man sich aber auf das Assessment verlassen zu haben und hat wohl bewusst darauf verzichtet, eine aufgrund der Ausbildung differenziertere Selektion von JPOs vorzunehmen.

Die DEZA hat auch bewusst auf eine gezielte Rekrutierung auf eine Stelle (TORs) verzichtet mit dem Argument, die Leute müssten rotationsfähig sein, also alle vier bis sechs Jahre eine neue Funktion innerhalb der DEZA im In- und Ausland übernehmen. Wenn aber durchschnittlich nur fünf bis sechs JPOs, also ein Drittel eines ganzen Volées, nach Ab-

schluss des Programms eine Stelle bei der DEZA finden, so scheint uns dieses Argument für eine offene Rekrutierung ohne spezifische Anforderungsprofile nicht genügend stichhaltig zu sein.

Auch wird eine gezielte Nachwuchs- und Personalbedarfsplanung zeigen, in welchen Themengebieten oder Fähigkeitsprofilen die DEZA Nachwuchs braucht. Zudem haben wir als EvaluatorInnen keine eklatanten Vorteile von JPOs gegenüber extern rekrutiertem Personal finden können, die alleine für sich ein NWP legitimieren würden.

5. Das DEZA-Nachwuchsprogramm ist im Vergleich zu anderen „anders“

Das Nachwuchsprogramm der DEZA ist in vielerlei Hinsicht anders als andere Schweizerische oder ausländische Nachwuchsprogramme der IZA. Der Vergleich zeigt aus unserer Sicht insbesondere die folgenden Besonderheiten des DEZA-NWP:

- › Auf der Ebene der Selektion rekrutieren alle anderen Nachwuchs- und JPO-Programme gezielt auf eine ausgeschriebene Stelle (TORs). Das heisst, es bestehen bereits Vorstellungen darüber, wofür und wo die rekrutierte Person eingesetzt wird.
- › Die einjährige Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit bei der DEZA ist im Vergleich ein Unikum und Luxus zugleich. Teilnehmende anderer Nachwuchsprogramme geniessen allenfalls eine mehrwöchige bis maximal zweimonatige Vorbereitungszeit.
- › Auch erscheint uns die Anzahl an Kursen und Weiterbildungsmöglichkeiten während der Vorbereitungszeit im internationalen Vergleich hoch, insbesondere angesichts der gegenwärtig sehr hohen Qualifikation der JPOs, die alle auch schon über Berufs- und Ausländerfahrung verfügen.
- › Im Vergleich zu den anderen Nachwuchsprogrammen ist das Nachwuchsprogramm der DEZA länger und aufwändiger vor allem in der Selektion, Vorbereitungszeit und Betreuung an der Zentrale sowie in der Gesamtkoordination, insbesondere auch im Auswahlverfahren für die Auslandeinsätze. Hier befinden sich die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungspotentiale und Kosteneinsparungen.

Im Bezug auf das Niveau der Ausbildung und die praktische Erfahrung von BerufseinsteigerInnen in die IZA hebt sich die DEZA nicht von anderen Nachwuchsprogrammen ab. Die Anforderungsprofile steigen tendenziell international, vor allem auch für JPOs in internationalen Organisationen, wo die Konkurrenz sehr gross ist. Wurden früher einfach HochschulabsolventInnen in diese Programme aufgenommen, so sind die JPOs heute oftmals sehr gut oder gar überqualifiziert. Das ist eine direkte Konsequenz der grossen Beliebtheit sol-

cher Programme, was in den meisten Ländern, auch in der Schweiz, zu streng kompetitiven Selektionsprozessen geführt hat. Leider führt dies aber auch zu einer Diskrepanz in den Aufgaben und der Höhe der Verantwortung, die den JPOs übertragen werden. Die JPOs sehen sich selber nicht mehr als „Juniors“, während die Betreuenden diese als Auszubildende betrachten.

6. Die gesamte heutige DEZA-Nachwuchsförderung braucht Anpassungen

Die DEZA ist vergleichsweise klein und arbeitet deshalb oft mit hoher Qualität in Nischenbereichen und kleinräumig, also dort, wo grössere Donors nicht unbedingt tätig sind. Das macht einen Teil der „Swissness“ in der IZA aus. Ein Nachwuchsprogramm der DEZA wie auch ihre gesamte Nachwuchsförderung soll in diese „Philosophie“ passen, soll weiterhin eine hohe Qualität aufweisen und darf auch etwas Besonderes bleiben. Es sollte sich jedoch stärker an ihren eigenen und an den Bedürfnissen ihrer Partnerorganisationen sowie an den Tendenzen in der internationalen Zusammenarbeit orientieren. Dies sind unter anderem:

- › Die Nachfrage nach Fachspezialisten in der IZA dürfte weiterhin hoch sein, insbesondere im Bereich der Ingenieurwissenschaften (z.B. betreffend Wasserversorgung, erneuerbaren Energien, Klimamassnahmen etc.), der Landwirtschaft (betr. Ernährungssicherheit), aber auch für Gesundheits- und Gouvernanzfragen.
- › Daneben sind ein hohes Grad an Soft skills (Organisationsentwicklung, interkulturelle Kommunikation, Verhandlungsgeschick etc.), aber auch ökonomisches und finanztechnisches Know-how weiterhin sehr gefragt.
- › Angesichts der zunehmenden Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit multilateralen Organisationen und einer Erhöhung der entsprechenden Mittel wird immer wieder die fehlende multilaterale Erfahrung in der Belegschaft der DEZA ausgemacht.

Handlungsbedarf besteht also vor allem auf der Ebene der Nachwuchs- und Personalbedarfsklärung, dem Sicherstellen einer kohärenten umfassenden Nachwuchsstrategie für die DEZA und ihre Partnerorganisationen und somit für eine bessere Anpassung der gesamten DEZA-Nachwuchsförderung an die verschiedenen Bedürfnisse und Tendenzen in der IZA.

Und es ist letztendlich zu entscheiden, ob in einer solchen Nachwuchsstrategie, basierend auf einer Personalbedarfsklärung, ein derart aufwändiges NWP noch Platz findet oder nicht – dies ist die Grundsatzfrage.

5.2. EMPFEHLUNGEN

5.2.1. ÜBERSICHT

Im Folgenden skizzieren wir die zehn aus unserer Sicht wichtigsten Felder, in denen wir Handlungsbedarf sehen, um die gesamte Nachwuchsförderung, und insbesondere das DEZA-Nachwuchsprogramm, kohärenter gegenüber den Zielen der DEZA zu machen und besser ihren sowie den von den Partnerorganisationen geäußerten Bedürfnissen anzupassen.

In Anlehnung an das Wirkmodell in Kapitel 1.3 zeigt sich der Handlungsbedarf übersichtsartig auf den zwei verschiedenen Ebenen des Inputs (Konzept und Umsetzung, siehe Tabelle 16).⁵ Nachfolgend werden die zehn Handlungsfelder näher beschrieben.

HANDLUNGSBEDARF AUF DER EBENE DES INPUTS		
Evaluationsebene	Evaluationskriterium	10 Handlungsfelder
a) INPUT/Konzept	Kohärenz und Relevanz	1. Den Nachwuchs- resp. Personalbedarf für die DEZA und ihre Partnerorganisationen besser klären.
		2. Eine kohärente Nachwuchsstrategie für die DEZA entwickeln. 3. Andere Fördermöglichkeiten prüfen.
b) INPUT/ Umsetzung	Eignung, Zweckmässigkeit	4. Zuständigkeiten für das DEZA-Nachwuchsprogramm breiter abstützen. 5. Klare, überprüfbare Ziele für das DEZA-Nachwuchsprogramm definieren. 6. Anforderungsprofile und Qualifikationen klären und JPOs gezielter, näher an den Bedürfnissen, rekrutieren.
		7. Dauer und Struktur des Nachwuchsprogramms überdenken. 8. Besser definierte Laufbahnplanung für jeden einzelnen einführen. 9. Operationelle Erfahrungen im Feld stärken. 10. Auslandseinsätze effizienter planen.

Tabelle 16

In den ersten drei Handlungsfeldern (in Tabelle grau markiert) stellt sich die Grundsatzfrage, ob es ein Nachwuchsprogramm überhaupt braucht, resp. ob es in der momentanen oder einer angepassten Form weiterlaufen kann und soll. Für die Klärung dieser Grundsatzfrage empfehlen wir der DEZA, sich die notwendige Zeit dafür zu nehmen und die Einsetzung

⁵ Grundsätzlich kann eine Evaluation nur Empfehlungen auf der Evaluationsebene des Inputs (Konzept und Umsetzung) formulieren. Aus Konzept und Umsetzung folgt der Output, also die Leistungen, und der Outcome, also die Wirkungen, eines Produkts (hier des DEZA-NWPs).

einer Steuerungsgruppe, die die gesamte Nachwuchsförderung der DEZA analysiert und Vorschläge für eine kohärente Nachwuchsstrategie ausarbeitet.

Ist die Grundsatzfrage aufgrund der ersten drei Handlungsfelder bejaht, dann empfehlen wir die Klärung, resp. Umsetzung der Handlungsfelder 4-10.

5.2.2. 10 HANDLUNGSFELDER

1. Den Nachwuchs- resp. Personalbedarf für sich und die Partnerorganisationen klären

Die wirklichen Bedürfnisse der DEZA in Bezug auf Nachwuchs und Personal scheinen nicht klar. Dafür braucht es eine genaue Abklärung und Analyse des Kompetenzbedarfs (fachlicher als auch persönlicher Art), die sich an den für die DEZA und IZA wichtigen Anforderungen und Themen orientiert. In dieser Analyse sind auch die Personalbedürfnisse ihrer Partnerorganisationen zu berücksichtigen, wenn die DEZA weiterhin uneingeschränkt auch Nachwuchs für ihre Partnerorganisationen (mit-)ausbilden möchte.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere bei thematischen, technischen SpezialistInnen und bei Personal mit grosser operativer Felderfahrung Personalmangel droht resp. schon besteht. Es kann jedoch nicht die Aufgabe eines DEZA-Nachwuchsprogramms sein, beschränkt einsetzbare FachspezialistInnen auszubilden für eine längerfristige Karriere bei der DEZA. Hierfür sind andere Fördermöglichkeiten zu prüfen (siehe Handlungsfeld 3). Allerdings werden Personen mit der Fähigkeit als GeneralistInnen zu arbeiten und gleichzeitig eine für die DEZA wichtige Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet aufweisen, wichtiger. Dies hat direkte Konsequenzen auf den Selektionsprozess für ein Nachwuchsprogramm (siehe auch Handlungsfeld 6)

Solange keine Klärung auf der Ebene der Nachwuchs- und Personalbedarfsplanung erreicht wird, empfehlen wir, in der Weiterentwicklung des NWP's vorerst einmal innezuhalten.

2. Eine kohärente Nachwuchsstrategie für die DEZA entwickeln

Das Fehlen einer kohärenten Nachwuchspolitik oder -strategie für die DEZA wird insgesamt stark bemängelt. Diese müsste an Inhalte (Themen, Profile/Kompetenzen, Tendenzen) gekoppelt und in die Zukunft gerichtet sein. Eine kohärente Nachwuchsstrategie bezieht sich auf die gesamten Nachwuchsaktivitäten und ist integriert in die Personalstrategie aufgrund der Bedarfsklärung (siehe Handlungsfeld 1).

Dazu wäre in erster Linie eine besser koordinierte, institutionelle Verankerung der gesamten Nachwuchsförderung innerhalb der DEZA notwendig, beispielsweise im Rahmen eines speziellen, mit genügend Personal dotierten Kompetenzzentrums, das in die Personalabteilung integriert ist. Das Nachwuchsprogramm wäre somit nur *ein* Teil einer solch kohärenteren Nachwuchsstrategie. Doppelspurigkeiten zwischen einem NWP und anderen Förderaktivitäten der DEZA (v.a. NADEL oder UNV-Praktika) sind in einer kohärenten Nachwuchsstrategie soweit wie möglich aus Gründen der Chancengleichheit zu vermeiden.

Insbesondere sind auch die verschiedenen Praktika sowie alle anderen Nachwuchsaktivitäten besser zu koordinieren und dafür eine eigene Strategie innerhalb der Gesamtnachwuchsstrategie zu entwickeln. Solange nicht zumindest ansatzweise eine kohärente Nachwuchsstrategie erarbeitet ist, empfehlen wir, in der Weiterentwicklung des NWPs vorerst einmal innezuhalten.

3. Andere Fördermöglichkeiten prüfen

Innerhalb einer kohärenten Nachwuchsstrategie (Handlungsfeld 2) und aufgrund der Bedarfsanalyse (Handlungsfeld 1) schlagen wir zudem vor, andere Fördermöglichkeiten detaillierter zu prüfen. Es bestehen durchaus auch Alternativen zu einem NWP. Dies hängt aber auch stark von der Definition von Anforderungsprofilen und Qualifikationen für ein Nachwuchsprogramm ab (Handlungsfeld 6):

- › Wenn das Anforderungsniveau im Nachwuchsprogramm eher gesenkt wird, könnten im Gegenzug für sehr gut Qualifizierte befristete Juniorstellen geschaffen werden, gerade z.B. für technische, thematische Spezialisten, die sich während zwei bis drei Jahren weiter in einem für die DEZA wichtigen Thema vertiefen können. Danach müssten sie sich ähnlich der JPOs für den Stellenpool bewähren resp. darin bewerben dürfen.
- › Wenn das Anforderungsniveau im Nachwuchsprogramm jedoch gleich hoch oder noch höher gesetzt wird, könnten im Gegenzug die Möglichkeiten für Praktika weiter ausgebaut, gefördert und bspw. auf Studierende/AbsolventInnen weiterer als die bisher gängigen Institutionen ausgeweitet werden.
- › Zudem ist die vermehrte Rekrutierung von geeignetem externem Personal zu prüfen und für die Klärung des Personal- und Nachwuchsbedarfs mit einzubeziehen.

4. Zuständigkeiten für das DEZA-Nachwuchsprogramm breiter abstützen

Das DEZA-Nachwuchsprogramm ist bereits eine „Institution“ innerhalb der DEZA, breit verankert und bekannt. Die Programmleitung wird hoch geschätzt.

Jedoch – so scheint uns EvaluatorInnen – sollten die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben von Selektion über Umsetzung und Betreuung in einem NWP insgesamt breiter abgestützt und gemäss einer Struktur für eine Gesamtnachwuchsstrategie organisiert sein (Handlungsfeld 2). Dies gilt insbesondere auch für die Leistungsbeurteilung der JPOs, da dies für die spätere Karriere zentral sein kann.

Auch ist innerhalb der Organisation und Struktur einer kohärenten Nachwuchsstrategie die Notwendigkeit, Zuständigkeiten, Rollen und Besetzung für ein Comité du pilotage zu prüfen.

5. Klare und überprüfbare Ziele für ein Nachwuchsprogramm formulieren

Die Nachwuchs- und Personalbedarfsabklärung (Handlungsfeld 1) sowie eine kohärente Nachwuchsstrategie (Handlungsfeld 2) helfen, überprüfbare und klare Ziele für ein Nachwuchsprogramm zu formulieren. Dazu gehört insbesondere die Definition über die Ausrichtung des Programms hinsichtlich:

- › Anforderungsprofile, Qualifikationen,
- › Die Partnerorganisationen des Programms,
- › Die Dauer und Struktur,
- › Erwerb der Kompetenzen,
- › Die Anzahl JPOs im Programm,
- › Etc.

Das unmittelbare Ziel, 50% des Personalbedarfs durch das NWP zu decken, muss aufgrund der Bedarfsabklärung (Handlungsfeld 1) und der Ausgestaltung einer kohärenten Nachwuchsstrategie (Handlungsfeld 2) überprüft werden.

6. Anforderungsprofile und Qualifikationen klären und gezielter selektionieren

Bedarfsabklärung (Handlungsfeld 1) und die Ausgestaltung einer kohärenten Nachwuchsstrategie (Handlungsfeld 2) definieren Anforderungsprofile und Qualifikationen für ein Nachwuchsprogramm. Gegenwärtig sind die KandidatInnen sehr gut oder gar überqualifiziert, was zu Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen JPOs und Linie und oft zu Unmut über die Art der Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten für die JPOs führt.

Die EvaluatorInnen regen deshalb Überlegungen an in Richtung „Anforderungsniveau eher senken und dafür Leute mit etwas weniger Erfahrungen und weniger hohen Ansprüchen rekrutieren“. Dies bietet auch Hand für Kosteneinsparungen, bspw. bei den Löhnen.

Das Anforderungsniveau noch weiter zu heben sehen wir als nicht geeignet für ein NWP. Weitere zu berücksichtigende Faktoren sind:

- › Wenn das Anforderungsprofil eher gesenkt wird, sollte in der Selektion für ein NWP auf mögliche Doppelförderung geachtet werden (Handlungsfeld 2).
- › Insgesamt sollen die JPOs gezielter rekrutiert und eingesetzt werden (aufgrund Fachwissen), auf Basis der Bedarfklärung (Handlungsfeld 1).
- › Der Einsatz bei NGOs ist eher umstritten. Deshalb sollten KandidatInnen vor allem für einen Einsatz bei NGOs gezielter rekrutiert und dafür von Beginn weg verpflichtet werden. Der Bedarf an JPOs dafür ist mit NGOs zu klären (Handlungsfeld 1), um besser auf die Wünsche von NGOs hinsichtlich bestimmter Anforderungsprofile und Qualifikationen eingehen zu können.
- › Die gesamte Abwicklung des NWP bei NGOs könnte auch über deren Programmkredite laufen; die gesamte Verantwortung für Rekrutierung, Selektion und Einsatz von JPOs läge dann bei den NGOs selber.

7. Dauer und Struktur eines Nachwuchsprogramms überprüfen

Je nach Anforderungsprofil (Handlungsfeld 6), aber auch aufgrund der Ausgestaltung der Nachwuchsstrategie (Handlungsfeld) und der Ziele eines NWP (Handlungsfeld 5) ist die Dauer der Einführung und Vorbereitung in der Schweiz zu bestimmen. Die EvaluatorInnen regen an, das erste Jahr bis auf mindestens ein halbes Jahr zu kürzen und bspw. nach jedem *Volée* die Erfahrungen zu sammeln und auszuwerten.

Die Dauer des Auslandeinsatzes kann flexibel gehalten werden. Ein Minimum von zwei Jahren scheint angebracht. Entscheidend ist wohl eher die Art des Auslandeinsatzes (siehe auch Handlungsfeld 9 und 10). Bei Eignung sind allenfalls Möglichkeiten zum frühzeitigen Wechsel in eine Festanstellung zu prüfen.

8. Besser definierte Laufbahnplanung einführen

Eine bessere, individuellere Laufbahnplanung für die JPOs von Beginn weg beinhaltet:

- › Ein grösseres *Commitment* der JPOs für eine gewisse Laufbahn fordern, sei es bei der DEZA, einer NGO oder einer internationalen Organisation (siehe auch Handlungsfeld 6).
- › Die Art des Auslandeinsatzes schon für die Selektion klären, d.h. gezielter rekrutieren (Handlungsfeld 6), um das Auswahlverfahren für die Auslandeinsätze effizienter zu machen (Handlungsfeld 10). Gleiches gilt auch für den Einsatz in der Schweiz.

9. Operationelle Erfahrungen im Feld stärken

Diese Evaluation hat gezeigt, dass es insbesondere auch an Personal mit einer soliden operativen Erfahrung im Feld mangelt. Sollte die Bedarfsabklärung (Handlungsfeld 1) zu einem ähnlichen Schluss kommen, so ist die Felderfahrung von JPOs in einem Nachwuchsprogramm zu stärken. Das bedingt nicht unbedingt einen längeren Einsatz im Ausland (Handlungsfeld 7), aber die gezielte Auseinandersetzung der JPOs mit der wirklichen Projektrealität vor Ort. Das bedingt die Motivation von JPOs, auch in abgelegenen Gebieten, und nicht nur in der Hauptstadt eines Landes, tätig zu sein.

Andererseits ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass solche Aufgaben vor Ort vermehrt von lokalem Personal wahrgenommen wird. Insgesamt ist eine Verstärkung der Felderfahrung von SchweizerInnen abhängig von der Ausrichtung und Gesamtstrategie der DEZA und ihrer Zusammenarbeit mit den Kobüs, lokalen Partnerorganisation und NGOs.

Der Auslandeinsatz könnte auch dahingehend flexibler gestaltet werden, dass z.B. einem befristeten Einsatz bei einer Partnerorganisation in der Projektarbeit im Feld eine längere Zeit auf dem Kooperationsbüro der DEZA folgt.

10. Auslandeinsätze effizienter planen und organisieren

Aufgrund der Evaluation besteht hier dringender Handlungsbedarf: Die Auslandeinsätze sollen gezielter auf die Profile der JPOs abgestimmt (am besten schon bei der Selektion, Handlungsfeld 6) und aufgrund der Bedarfsabklärung (Handlungsfeld 1) geplant werden. Gleichzeitig muss die DEZA aber weg von der gegenwärtig äusserst frei demokratischen Entscheidungsfindung und allzu grossen Mitsprache der JPOs kommen. Dies führt zu enormem Aufwand und scheint sehr ineffizient. Insbesondere ist auch folgendes zu beachten:

- › Der generelle Einsatz bei NGOs ist zu klären und aufgrund deren Bedürfnissen besser zu planen (Handlungsfeld 6).
- › Der Einsatz bei internationalen Organisationen könnte mit den anderen Schweizer JPO-Programmen des EDA und SECO abgestimmt und koordiniert werden. Synergien könnten genutzt werden. Die gesamte Rekrutierung für sowie die Organisation dieser Einsätze könnte auch ans *cinfo* ausgelagert werden, da *cinfo* bereits die JPOs für das EDA und SECO vorselektioniert.

ANNEX

A1 TEILNEHMENDE AN DEN INTERVIEWS

PERSÖNLICHE INTERVIEWS		
Zielgruppe der Befragung	Name	Organisation, Funktion
Comité de Pilotage NWP, DEZA	Herren Urs	DEZA, Abteilungsleiter Ostzusammenarbeit
	Olivier Chave	DEZA, Abteilungsleiter Globale Institutionen
	Franklin Thévenaz (F)	DEZA, Abteilungsleiter Multilaterales, Humanitäre Hilfe
Personalabteilung DEZA	Tavel Claudine (F)	DEZA, Verantwortliche NWP
	Suter Tejada Sybille	DEZA, Abteilungsleiterin Personal
	Wüthrich Martina	DEZA, HR-Spezialistin, Personalentwicklung
	Zischg Claire	DEZA, Personal
	Amiet Barbara	DEZA, Leiterin Dienst Weiterbildung
Ressourcenperson innerhalb DEZA	Graf Willi	DEZA, Kobü Afghanistan, (ehemals Comité)
	Ruth Huber	DEZA, Stv. Leiterin Globale Zusammenarbeit
	Maya Tissafi	DEZA, Abteilungsleiterin Ost- und Südliches Afrika
	Roger Denzer	DEZA, Abteilungsleiter Lateinamerika
Ressourcenperson ausserhalb DEZA	Lisa Isler	Cinfo, Biel, Übersicht über gesamte Nachwuchsförderung DEZA und andere
	Walter Leissing & Peter Schmidt	Helvetas, Zürich, Ersatz Comité du Pilotage
	Felix von Sury	Intercooperation, Bern, Comité du Pilotage

Tabelle 17: Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer.

A2 BEFRAGUNGSKONZEPT

ÜBERSICHT BEFRAGUNGEN				
Zielgruppen	Persönliche Interviews	Schriftliche Befragung (versendet)	Telefonische Interviews	Workshop am 5.3.09
Comité du Pilotage DEZA	3			
Personalabteilung DEZA	5			2
Ressourcenpersonen DEZA	4			ca. 10
Ressourcenpersonen ausserhalb DEZA	4			2
> JPOs aktuell DEZA und Ausland > Ehemalige JPOs		62		
Aktuelle und ehemalige Linienpersonen, BetreuerInnen von JPOs bei: DEZA, NGO und IOs im In- und Ausland		75		
Andere Nachwuchsprogramme			4	
Total	16	137	4	14 (plus 2 vom Evaluationsteam)

Tabelle 18: Befragungskonzept.

A3 DETAILERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG

A) Rücklauf und Abdeckung

Von den 75 verschickten Fragebögen an die Linienpersonen bei DEZA, IO und NGOs wurden bis Mitte Februar 2009 46 ausgefüllt zurück gesendet. Von den 62 verschickten Fragebögen an die ehemaligen und aktuellen JPOs wurden 53 ausgefüllt zurück gesendet. Somit wurde eine hohe durchschnittliche Rücklaufquote von 72% erreicht. Tabelle 19 zeigt den detaillierten Rücklauf auf.

RÜCKLAUF DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG		
Spalte 1	Anzahl	Rücklaufquote
Total verschickte Fragebögen	137	72%
JPOs	62	
Linie total	75	
Ausgefüllte Fragebögen:		
JPOs total	53	85%
› JPOs aktuell	33	
› Ex-JPOs	20	
Linie total	46	61%
› Linie DEZA	29	
› Linie NGO	10	
› Linie IO	7	
Anzahl leer retournierte Fragebögen		
JPO's	1	
Linie	0	
Anzahl nicht zustellbare e-mails		
JPO's	0	
Linie	4	

Tabelle 19

B) Kategorisierung von Antworten auf offene Fragen

Stärken des DEZA-Nachwuchsprogramms

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die Linie: „Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken des NWP?“

STÄRKEN DES NWP FÜR DIE LINIE	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Gute, umfassende Ausbildung für IZA/Fördern von Nachwuchs/Möglichkeit IZA vertieft kennen zu lernen	15
Rekurtierung qualifizierter, junger Mitarbeitenden	12
Kombination 1. Jahr in der Schweiz und Auslanderfahrung	12
Gute Betreuung (JPOs profitieren von Erfahrung DEZA)/geeignete Plazierung	8
Einfacher Einstieg in IZA/DEZA	6
Sprachen/interkulturelle Erfahrung	4
Frischer Wind/Durchmischung Organisationseinheiten	2

Tabelle 20

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die JPOs: „Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken des NWP?“

STÄRKEN DES NWP FÜR DIE JPOS	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Betreuung und Weiterbildung	25
Möglichkeit erste Erfahrungen sammeln in unterschiedlichen Bereichen der IZA (auch ohne Berufserfahrung)	24
Das 1. Jahr in der Schweiz	18
Der Auslandeinsatz	17
Möglichkeit Netzwerk aufzubauen	16
Kombination 1. Jahr in der Schweiz und Auslandeinsatz	15
Programm ist Türöffner für IZA/Karrieresprungbrett	15
Individuelle Ausrichtung des Programms	13
Dauer von Programm	5
National und international anerkannt	3
Lohn	2

Tabelle 21

Schwächen des DEZA-Nachwuchsprogramms

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die Linie: „Was sind aus Ihrer Sicht die Schwächen des NWP?“

SCHWÄCHEN DES NWP FÜR DIE LINIE	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Diskrepanz zwischen Qualifikation und Arbeitsinhalte (JPOs sind zu hoch qualifiziert)	11
Widersprüche bei Auswahlkriterien (einseitig; zu viel Wert auf Sozial- und Managementkompetenzen anstatt Fachkompetenzen}	8
Wirkliche Bedürfnisse des DEZA unklar/Keine konsequente Ausrichtung auf Personalbedürfnisse von DEZA	6
Weiterbildung/kein Ausbildungskonzept/mangelhafte Begleitung	6
Sehr aufwändig/hohe Kosten	5
Einsatz nach Zufall/Bedürfnisse, Kompetenzen der JPOs sind nicht berücksichtigt	4
Organisationen, die JPOs übernehmen, sind nicht bei Selektionsprozess berücksichtigt	3
Fehlende Nähe zum Terrain	2

Tabelle 22

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die JPOs: „Was sind aus Ihrer Sicht die Schwächen des NWP?“

SCHWÄCHEN DES NWP FÜR DIE JPOS	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Selektion und Zuteilung der Auslandseinsätze (intransparent/nicht aufgrund von Interessen der JPOs)	26
Unterforderung, da keine Verantwortung und keine wirklichen Aufgaben (JPOs als Lückenfüller)	15
Weiterbildung (Qualität, Aktualität, Struktur)	11
Plazierung in NGO (ausserhalb der DEZA)	11
Ungleiche Behandlung der JPOs bezüglich Lohn/zusätzlichen Benefits (während Auslandseinsatz)	11
Ausrichtung und Ziel des Programms unklar (auch für DEZA)	9
Betreuung uneinheitlich/mangelhaft	4
Rekrutierungskriterien intransparent und teilweise unfair (nur Uni-Absolventen)	4
Kein persönlicher Entwicklungsplan	2

Tabelle 23

Verbesserungspotentiale und Alternativen zum DEZA-Nachwuchsprogramm

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die Linie: „ Wo sehen Sie die grössten Verbesserungspotentiale oder Alternativen zum bestehenden NWP?“

VERBESSERUNGSPOTENTIALE ODER ALTERNATIVEN ZUM NWP FÜR DIE LINIE	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Selektion aufgrund Bedürfnissen der DEZA/Betreuungskapazität (Bedürfnisse vor-gängig eruieren [DEZA, NGOs])	8
Schwerpunkt auf Auslandsaufenthalt, mehr Felderfahrung	5
Programmdauer verkürzen, v.a. 1. Jahr	4
Ausbildung Betreuungspersonal, bessere Betreuung, Betreuungskapazität berücksichtigen	3
Weniger Geld ausgeben	3
Programm grösserem Publikum zugänglich machen (aber weniger aufwändig)	3
Selektion Auslandsaufenthalt besser vornehmen (transparenter)	2
NWP mit anderen Ausbildungsprogrammen koordinieren	2
Programm outsourcen	2
Anzahl JPOs reduzieren	2
1. Jahr individueller gestalten (aufgrund Wissen und Können der KandidatInnen)	1
Verstärkt Schwerpunkt auf Führungs- und Sozialkompetenzen	1
Vision für IZA entwickeln	1
Verstärkte Zusammenarbeit mit Organisationen, wo JPOs hingehen (sollen)	1

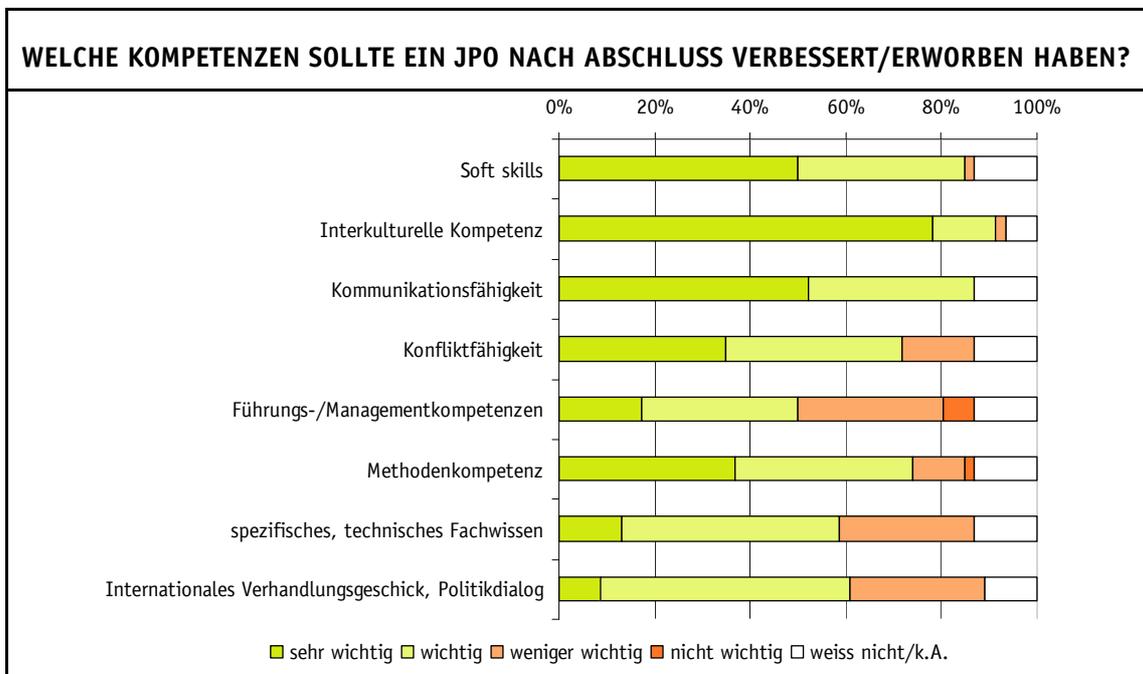
Tabelle 24

Kategorisierung der Antworten auf die offene Frage an die JPOs: „ Wo sehen Sie die grössten Verbesserungspotentiale oder Alternativen zum bestehenden NWP?“

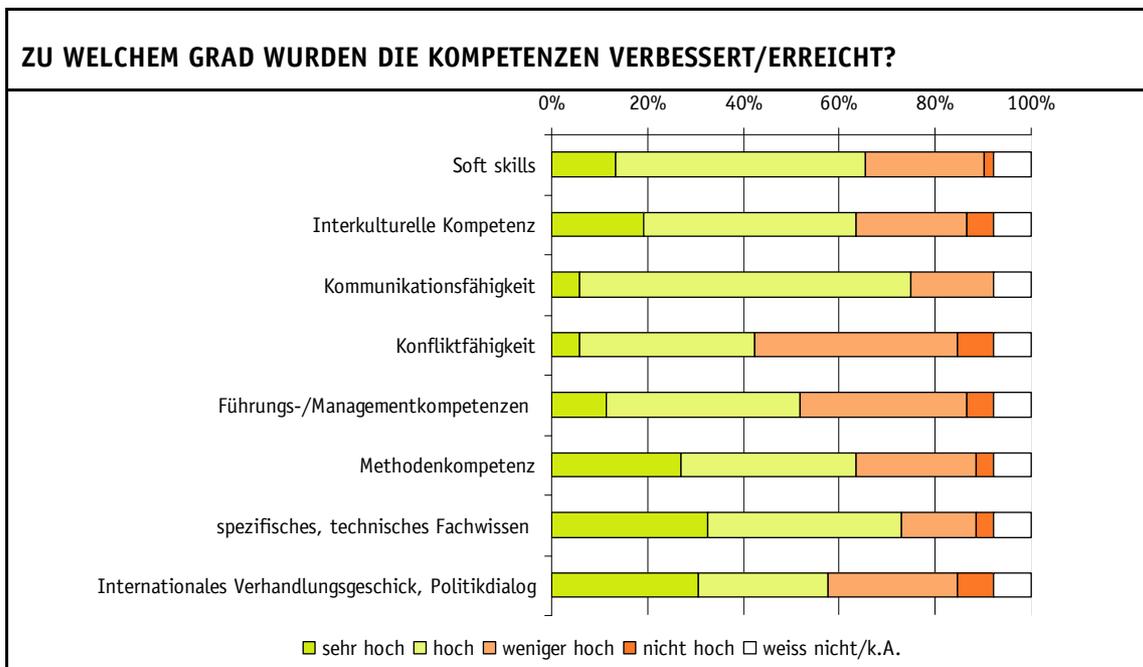
VERBESSERUNGSPOTENTIALE ODER ALTERNATIVEN ZUM NWP FÜR DIE JPOS	
Antwortkategorien	Anzahl Antworten
Platzierung verbessern (aufgrund von Vorlieben und Können der JPOs, transparenter Prozess)	20
Bedürfnis von DEZA klären und entsprechend bessere Definition der potentiellen Teilnehmenden am NWP (z.B. Niveau erhöhen oder senken)	12
Mehr Verantwortung und bessere Aufgaben and JPOs übertragen (betreffend Position und Titel)	12
Bessere Betreuung (auch nach Programm-Ende)	12
Dauer von Programm verkürzen (effizienterer Ablauf, insbesondere 1. Jahr in Schweiz)	8
Training/Weiterbildungskurse verbessern (individueller gestalten/besser auf Erfahrungen von JPOs zuschneiden/Qualität erhöhen)	8
Gleichbehandlung der JPOs (Salär, Entwicklungschancen etc.)	5
Persönlicher Entwicklungsplan definieren	4
Transparenz und Informationsfluss verbessern	3

Tabelle 25

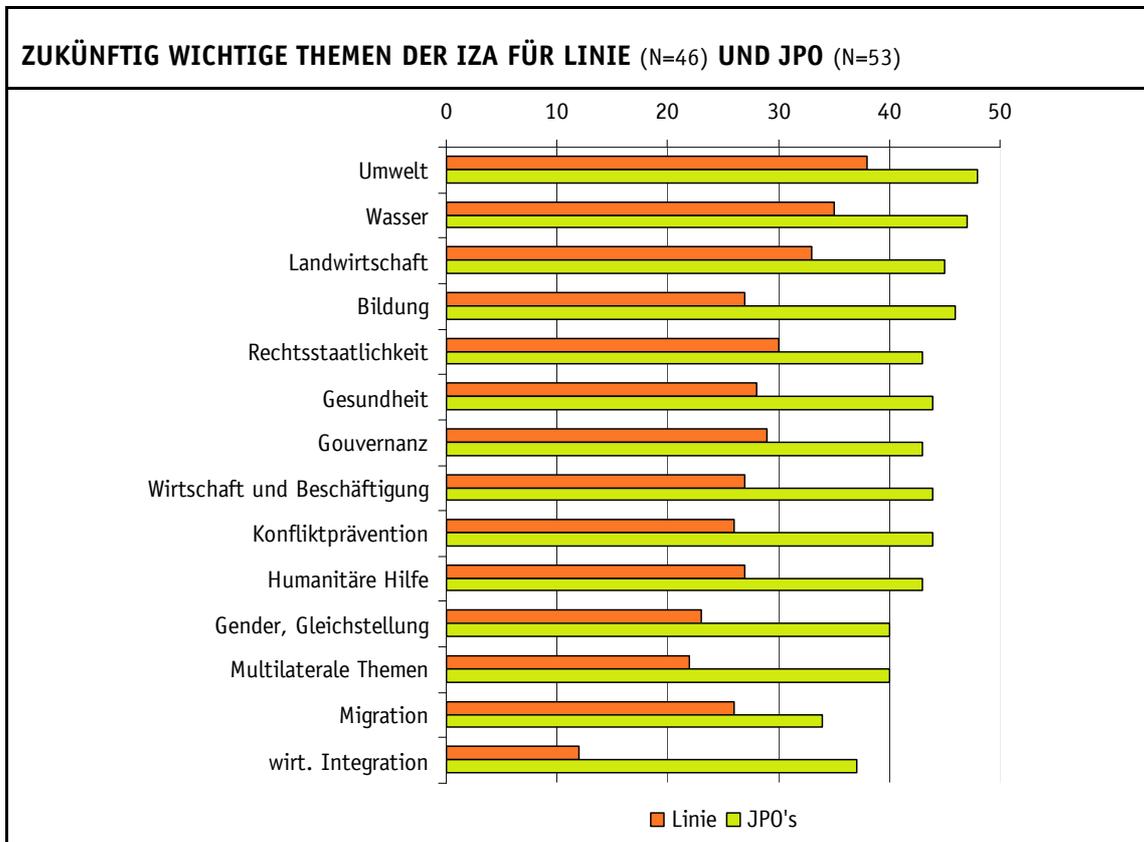
C) Weitere Auswertungen von Fragen



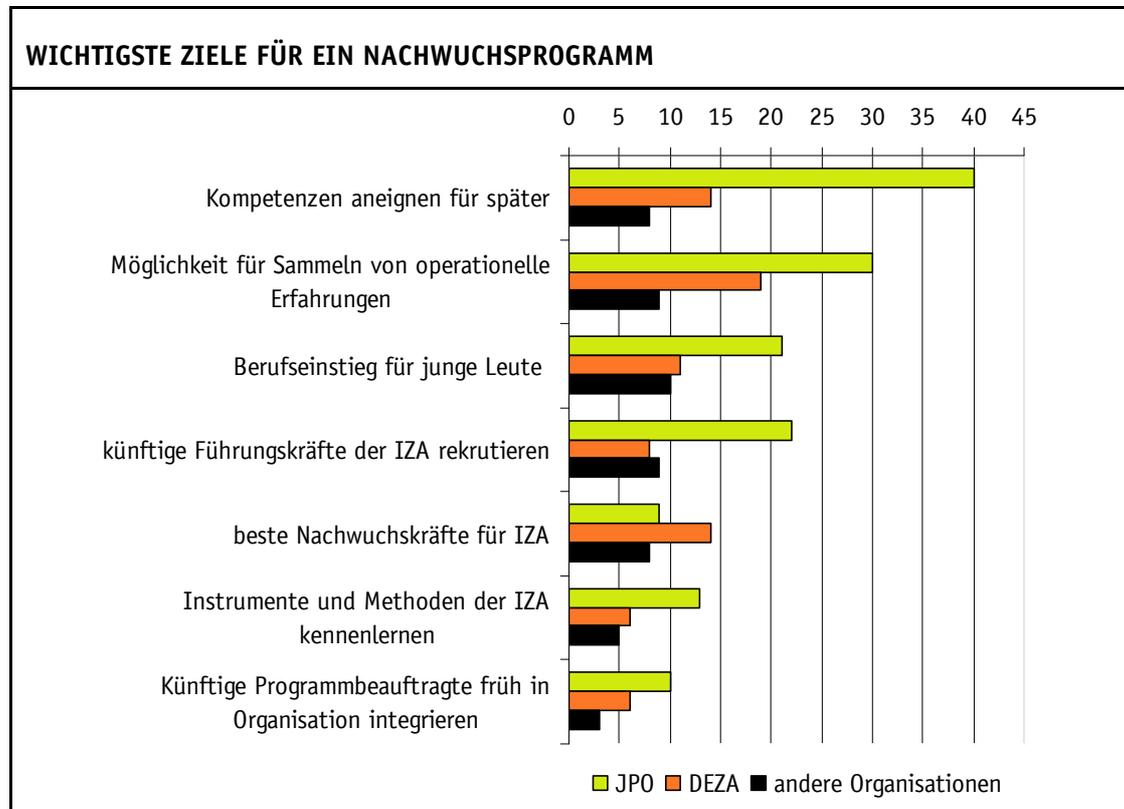
Figur 14 Einschätzung der Linie.



Figur 15 Selbsteinschätzung der JPOs.



Figur 16



Figur 17

A4 TOR-BEISPIEL JPO-PROGRAMM PA IV EDA

Request from
**United Nations, Executive Office DPKO/DFS, Office of the Under-Secretary
 General, Department of Peacekeeping Operations**

JOB DESCRIPTION
 INT-150-08-P110-01-V

General Information

Title: Associate Expert in Human Resources Management

Duration: 2 or 3 years

Date Required: To be determined

Duty Station (location, sector): Executive Office, DPKO/DFS, New York

Supervision

Title of the supervisor: Executive Officer DPKO/DFS

Content and methodology of the supervision:

Periodic discussions on planning and review of work

Duties, responsibilities and output expectations:

Under the guidance of the Executive Officer, the associate expert in human resources management will:

- Provide advice and support to managers and staff on human resources related matters;
- Keep abreast of developments in various areas of human resources;
- Provide periodic reports;
- Provide statistics on post utilization and recruitment that are provided to the management and the legislative bodies;
- Be involved in HR projects;
- Assist with recruitment, administration of personnel and other duties such as job classification.

Qualifications:

Advanced university degree in Public Administration, Business Management or other relevant field, preferably with specialization in Human Resources Management.

UN competencies (Refer to OHRM guidelines):

Professionalism, Teamwork, Communication, Technological awareness, Commitment to continuous learning.

Work experience:

At least two years of professional experience in Human Resources management in a national or international organization.

Learning Elements

After the assignment the ASSOCIATE EXPERT will be able to

- Apply human resources policies, practices and procedures in an organizational setting;

- Identify issues, formulate opinions, make conclusions and recommendations;
- Communicate with senior managers on HR issues;
- Get familiarized with the wide range of administrative services provided by an Executive Office.

Background information

The main objective of the Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support is to support the maintenance of peace and security through the deployment of peacekeeping operations in accordance with and by authority derived from the principles and purposes of the Charter of the United Nations. The mandates are provided in resolutions of the Security Council and the General Assembly.

The Executive Office serves as the administrative entity of the two departments and provides a full range of administrative services including budgetary and financial management, human resources management, general support services including office space administration and planning, contracts and procurement and trust fund management. The Executive Officer and the Administrative Officers act as the Certifying Officers for all accounts established for the two Departments. In addition to the above, the Executive Office also administers the Peacebuilding Support Office and the Office of the Special Representative of the Secretary-General for Children and Armed Conflict for all of the above services.

The Executive Office also assists the heads of the Departments/Offices and programme managers in carrying out their responsibilities under the Staff Rules and Regulations, Financial Rules and Regulations and related administrative instructions. The Executive Office is responsible for managing all the financial resources of the above offices and ensures that these resources are employed efficiently and effectively in accordance with funding agreements between donors and UN agencies and in compliance with the Financial Regulations and Rules of the United Nations.

The structure of the Executive Office covers the HR/Recruitment team and Finance/Administrative team with a total staffing of 18 staff: 7 professionals and 11 general service staff.

A5 TOR-BEISPIEL JPO-PROGRAMM SECO

 THE WORLD BANK	<p style="text-align: center;">Position Description</p> <p style="text-align: center;">Junior Professional Officer Climate Change Team Environment Department Sustainable Development Network</p>
---	---

BACKGROUND

Climate Change is not only an environmental issue—it is a development issue. The World Bank's mission of poverty reduction is directly impacted by climate change, as is the achievement of many of the United Nations Millennium Development Goals, such as poverty eradication, reducing child mortality, combating communicable diseases, and attaining environmental sustainability. A global transition to low-carbon economies is essential, and development lending is a key instrument in that process. The World Bank's Climate Change Team, hosted by the Environment Department in the World Bank's Sustainable Development Network, is working in tandem with related technical teams in other departments to strengthen our capacity to address the fundamental development issues underlying climate change and to expand our integration of climate analysis in projects, technical assistance, and other activities.

As part of this broader initiative, the Climate Change Team is conducting an assessment of the greenhouse gas (GHG) intensity of World Bank Group lending support in three critical sectors: energy, transport, and forestry. The goal of this program is to better understand the current carbon intensity of World Bank lending operations in these sectors, and to provide additional analytical tools to staff and partners that will be useful as they consider development alternatives. In addition, the team is cooperating with the World Bank's Corporate Environmental and Social Responsibility team (CESR), which is responsible for inventorying and reducing the GHG emissions associated with our day-to-day operations—i.e. helping the World Bank “walk-the-talk” at home.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES

The Climate Change Team is seeking a Junior Professional Officer (JPO) who will primarily work with the cross-sectoral team conducting the assessment of the GHG intensity of the World Bank's lending portfolio in energy, transport, and forestry, but will also be requested to assist in the broader climate change work of the World Bank, as needed, including the inventory and carbon offset program of the CESR team. The area of responsibilities include the following:

1. Analytical work on the pilot program for the assessment of greenhouse gas (GHG) intensity of selected sectors in the World Bank portfolio, specifically working with the Climate Change Team on

- a) The conceptual design, programming, and implementation of computer-based calculation tools
 - b) Pilot testing of computer-based tools, including helping to populate the pilot tests with the relevant data
 - c) Statistical portfolio data review, summary, and reporting
 - d) Briefings and presentations to senior management on work progress and results related to the GHG assessment of the World Bank portfolio.
2. General support to the Climate Change Team in the form of
 - a) Coordination with regional sector experts within the World Bank,
 - b) Promotion of Knowledge Management tools and resources on climate change related themes
 - c) Working with members of the Environment Department's web and communications team to update the World Bank's external climate change website
 - d) Assisting with the preparation and updating of the World Bank Group Climate Change Strategic Framework, in particular relating to the lessons learned in the GHG assessment
 3. Researching and comparative analysis on best practices in GHG inventories and assessment methodologies in the private and public sectors, particularly among multilateral organizations and financial institutions, including
 - a) Review of relevant literature and state-of-the-art tools from other institutions
 - b) Assuring complementarity of World Bank assessments and inventories to external practice
 - c) Work with the CESR GHG inventory program of the Bank's day-to-day activities to assure accuracy and compliance with GHG Protocol standards.

The JPO will be based in Washington, DC.

SELECTION CRITERIA

- Advanced degree (PhD or Master's + 2 years of relevant experience) in a technical area, such as environmental engineering, energy, transport, environmental chemistry, environmental physics, or air quality, as well as experience in modeling and environmental monitoring and calculation tools.
- Strong numerical, modeling, and computing skills; proficiency in Excel and Stata essential. Familiarity with Transport models such as HDM-4 or RED is desirable. Basic knowledge of SAP Business Warehouse is also desirable
- Excellent oral and written communication skills in English
- Proven ability to work in a team and intercultural environment, with minimal supervision;
- Hands-on and action-oriented approach
- Enthusiasm for and commitment to development work
- Fluency in written and spoken English is a must.
- Additional language skills are desirable.

A6 TOR-BEISPIEL EZ-TRAINEEPROGRAMM DER GTZ

Standort: Südkaukasus

Bewerbungsfrist: 30. September 2008

Situation: Die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft bei der Planung, Durchführung und Finanzierung von entwicklungspolitischen Maßnahmen hat einen wachsenden Stellenwert. Heute ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen auf Augenhöhe im Rahmen von Public Private Partnerships (PPPs) an der Tagesordnung. Der Privatsektor und privatwirtschaftliche Akteure haben eine zentrale Rolle für das gesamtwirtschaftliche Wachstum. In fast allen Volkswirtschaften – also auch in Entwicklungsländern – ist der Privatsektor für den größten Teil der Wirtschaftsleistung verantwortlich. Auch im Südkaukasus bilden zunehmend private Unternehmen die zentrale Grundlage hinsichtlich der Verbesserung der Wirtschaftskraft der nationalen Ökonomien und der Lebensbedingungen der Menschen.

Regionale Wirtschaftskooperationen gewinnen dabei an Bedeutung. Im Zuge der Globalisierung hat sich die wirtschaftliche und speziell die Handels-Kooperation zwischen Ländern und Regionen weiter beschleunigt. Die regionale wirtschaftliche Integration weitet und vertieft sich kontinuierlich. Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für diese Prozesse sind jedoch häufig suboptimal. Beratungsprojekte auf diesem Gebiet gewinnen dementsprechend zunehmend an Bedeutung.

Perspektiven

In der GTZ: Durch die breite thematische Ausrichtung wird der/die EZ-Trainee optimal auf eine zukünftige Beschäftigung in der GTZ vorbereitet. Die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft – mit PPP als einem der möglichen Instrumente – gewinnt innerhalb der GTZ an Bedeutung, was sich an Umfang und Anzahl der PPP-Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen widerspiegelt. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Entwicklung in Zukunft weiter verstärken wird. Somit ergeben sich Beschäftigungsoptionen im In- und Ausland.

In anderen EZ-Organisationen: Im Hinblick auf andere EZ-Organisationen gestaltet sich die Situation ähnlich wie im Hinblick auf Entwicklungen innerhalb der GTZ. Folgende Institutionen betonen den Stellenwert des Privatsektors und befassen sich mit Fragen der Wirtschafts- bzw. Handelsförderung sowie der Wirtschaftspolitik und kommen somit als zukünftige Arbeitgeber in Frage, beispielsweise die Weltbank, die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder verschiedene Organisationen der United Nations.

Ausbildungsziel: Der/die EZ-Trainee verfügt über praxisorientierte Kenntnisse im Hinblick auf die Planung, Durchführung und das Monitoring entwicklungspolitischer Maßnahmen in den Gastländern der deutschen bilateralen EZ. Er/sie wendet typische Prozesse im Hinblick auf die Anbahnung und Abwicklung von Maßnahmen der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft (PPPs) eigenständig und eigenverantwortlich an.

Ausbildungsschwerpunkte: Mitwirkung bei:

- Identifizierung von PPP-Potentialen in den drei südkaukasischen Ländern, Aufbau einer Datenbank, Planung und Durchführung von PPP-Maßnahmen und Beratung lokaler Partner diesbezüglich
- Grundsätze, Förderstrategien und Instrumente im Bereich Privatsektorförderung und Wirtschaftspolitik
 - Handelsförderung und Handelspolitik
 - Regionale wirtschaftliche Zusammenarbeit und -integration
 - Reform politischer Rahmenbedingungen
- Projektmanagement und –verwaltung (Monitoring und Evaluierung, Vor- und Nachbereitung von Sitzungen und Workshops)
- Unterstützung der Projektleitung
- Aufbau und Funktionsweise der Partnerinstitutionen vor Ort

Trainee-Einsatz im Projekt: Wirtschaftsförderung im Südkaukasus (Standort Baku / Aserbaidschan) verknüpft mit einem dreimonatigen Einsatz bei der World Trade Organization (WTO) oder der Asian Development Bank (ADB) vor Ort

Weitere Stationen voraussichtlich: InWent Bonn, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Gesuchtes Profil**Fachliche Kenntnisse**

- Abgeschlossenes Studium im Bereich Wirtschaftswissenschaften
- Fremdsprachenkenntnisse: Englisch sehr gut
- Regionale Wirtschaftsintegration
- Außenwirtschaft
- Makroökonomische und sektorale Rahmenbedingungen
- Kleinst- und Kleingewerbeförderung (Prinzipien)
- Organisationen der Wirtschaft (Kammern, Verbände)
- Privatwirtschaftsförderung
- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
- Privatwirtschaftliche Erfahrungen Wünschenswert

Fachliches Potenzial

- Denken in politischen Zusammenhängen
- Innovationsfähigkeit und Konzeptentwicklung
- Denken in wirtschaftlichen Zusammenhängen
- Vernetzung unterschiedlicher Akteure
- Mediationsfähigkeit
- Sektor- und Projektübergreifendes Denken
- Berücksichtigung entwicklungspolitischer Interessen
- Kooperationsmanagement

A7 TOR-BEISPIEL FÜR JUNIORPOSTEN DER GTZ

Juniorberater (m/w) Umweltpolitik - Anpassung an den Klimawandel

Einsatzland und Standort: Niger, Niamey

Tätigkeitsfeld: Im Rahmen des Projekts "Armutsbekämpfung Tillabéri und Tahoua Nord" arbeiten wir zusammen mit der Partnerorganisation an der Gemeindeentwicklungsplanung in ländlichen Regionen Nigers, in denen unangepasste Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen zu Degradation, Armut und Konflikten geführt hat. Mit dem Vorhaben unterstützen wir Selbsthilfeorganisationen der Bevölkerung, Gemeinden und übergeordneten Verwaltungsinstanzen darin, soziale und ökologisch nachhaltige Entwicklung in der Planung zu verankern und umzusetzen.

Aufgaben: Sie unterstützen den Leiter des Vorhabens Armutsbekämpfung, mit Schwerpunkt in der ländlichen Entwicklung, bei seinen Beratungs- und Managementtätigkeiten. Sie betreuen insbesondere das Programmthema Anpassung an den Klimawandel, also die Begrenzung der negativen Folgen des Klimawandels. Dieses umfasst die Problemanalyse, das Wissensmanagement und die Erstellung eines Strategiekonzeptes zur Anpassung an den Klimawandel im Kontext der Armutsbekämpfung und ländlichen Entwicklung sowie Integration des Themas in entsprechende Sektorpolitiken. Sie arbeiten mit beim Aufbau eines Netzwerks und Ausrichtung von Veranstaltungen mit relevanten lokalen und internationalen Akteuren zum Thema Klimawandel im Niger und bei der Zusammenarbeit mit beteiligten GTZ-Sektorvorhaben. Die Beratung zur Neugestaltung eines Programms Landwirtschaft und Ernährungssicherung werden Sie ebenso unterstützend begleiten.

Anforderungen: Sie verfügen über einen Hochschulabschluss in Agrarwissenschaften oder Geographie oder über eine vergleichbare Qualifikation. Praktische Erfahrungen im Ressourcenmanagement können Sie bereits vorweisen, idealerweise haben Sie diese auch schon im Ausland, insbesondere im Sahelraum, anwenden können. In der Thematik Landwirtschaft in ariden/semi-ariden Klimazonen sowie über Klimaprozesse, hier vor allem zu Anpassung an den Klimawandel, kennen Sie sich sehr gut aus. Sie organisieren gern und haben Freude an Teamarbeit und am Networking. Sie verfügen über einen guten Kommunikationsstil und über hohe interkulturelle Sensibilität. Die Position erfordert verhandlungssichere Französisch- und gute Englischkenntnisse.

Einsatzzeitraum März 2009 bis Mai 2010

Unser Angebot: Die Position ist dem Band 3 (Junior Professional) zugeordnet.

Bewerbungsfrist: 11.02.09

Hinweise: In der Region herrschen erschwerte Klimabedingungen infolge extremer Hitzeperioden.

GLOSSAR

asa-Programm	Programm zur Ermöglichung eines EZA-Arbeits- und Studienaufenthalts, Berlin
<i>cinfo</i>	Centre d'information, de conseil et de formation, Biel
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EDA	Eidgenössisches Department für auswärtige Angelegenheiten
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
IO	Internationale Organisation(en)
IHEID	Institut de hautes études internationales et du développement, Genf
IZA	Internationale Zusammenarbeit
JPO	Junior Professional/Programme Officer
Kobü	Kooperationsbüro(s): DEZA-Aussenstellen in den Einsatzländern
LDC	Least developed countries –die am wenigsten entwickelten Entwicklungsländer
NADEL	Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer der ETH, Zürich
NGO	Nicht-Regierungsorganisationen
NPO	National Programme Officer (Lokalangestellte in Kobüs)
NWP	Nachwuchsprogramm(e)
PA III	Politische Abteilung III des EDA (Vereinte Nationen und andere IO)
PA IV	Politische Abteilung IV des EDA (Menschliche Sicherheit)
RFFP	Research Fellow Partnership Programme, North-South Centre ETH
SHL	Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft, Zollikofen
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
Volée	Ein "Jahrgang" von je ca. 15 JPOs (ca. alle 18 Monate)

LITERATUR

Crole-Rees, A., Lausset, R. 2008: Revue externe de l'appui DDC-HESA/AI, Phase IV 2003.2008, Rapport final, Lausanne, 12. September 2008.

Tal, N., Oettli, B., Zollinger, U. 1999: Evaluation of the SDC JPO Programme, Berne, October 1999.

United Nations 2008: Junior Professional Officer/Associate Expert/Associate Professional Officer Programmes in the United Nations System Organization, prepared by Posta, I. and Terzi, Joint Inspection Unit, A.325 draft post CW, 20. August 2008, Geneva.