



## Wie wirkt personelle Förderung? Was wir aus Evaluationen erfahren

Zur Feier des 50-jährigen Jubiläums von Dienste in Übersee  
Bonn, 6. Oktober 2010

## Impressum

**Herausgeber:**  
**Evangelischer Entwicklungsdienst e.V.**  
Ulrich-von-Hassell-Str. 76  
D-53123 Bonn  
Telefon: +49 (0)228 8101-0  
E-Mail: eed@eed.de  
[www.eed.de](http://www.eed.de)

**Autoren:** Christiane Sevegnani und Christina Schuh  
Ellen Schepp-Winter und Uwe Neugebauer  
Jochen Bitzer, Katharina Greifeld, Johannes Schäfer  
Elke Rusteberg und Fresia Camacho

**Übersetzung aus dem Englischen:** textdesign

**Redaktion:** Jörg Schwieger  
**Satz:** Sven Brieger  
**Druck:** in puncto Druck + Medien, Bonn

Gedruckt auf Recycling-Papier

Bonn, September 2010



---

# Wie wirkt personelle Förderung? Was wir aus Evaluationen erfahren

## Zitat

(...), denn durch das Programm „Ökumenischer Dienst in Deutschland“ konnte ich meine Menschenrechtsarbeit mit größerem Erfolg weiterführen als in Südamerika. Auch deshalb, weil ich nicht mehr ständiger Bedrohung ausgesetzt war.

Essteban Cuya (DÜ-Fachkraft 1992-1999)

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>I. Evaluation des EED- Reintegrationsprogramms</b>	<b>6</b>
<b>II. Evaluation des Kursprogramms zur Vorbereitung vom EED vermittelter Fachkräfte</b>	<b>18</b>
<b>III. Human Resource Development for Health</b>	<b>23</b>
<b>IV. Evaluation der Wirkungen von Personalvermittlung an Partnerorganisationen in Lateinamerika</b>	<b>26</b>
<b>Chronologie Dienste in Übersee</b>	<b>32</b>

# Einleitung

Durch die „Dienste in Übersee gemeinnützige GmbH“ (DÜ) unterstützt der Evangelische Entwicklungsdienst „vor allem Partnerorganisationen in Entwicklungsländern, die sich ... für die Schaffung und Erhaltung von Frieden einsetzen und am Aufbau einer gerechten, partizipatorischen und ökologisch überlebensfähigen Gesellschaft beteiligen. .... Zum Zweck ... gehört es, ... die genannten Partnerorganisationen durch geeignete Programme dabei zu unterstützen, Fachkräfte für ihre Arbeit zu gewinnen und fortzubilden. .... (Er) wird insbesondere durch die finanzielle Unterstützung von Personalprogrammen für Partnerorganisationen in Entwicklungsländern auf Basis des Entwicklungshelfergesetzes, durch entwicklungspolitische Bildungs- und Beratungshilfe und durch Lobbyarbeit verwirklicht.“ So steht es im Gesellschaftsvertrags der DÜ gGmbH (§§ 2 und 4).

Bei der Gründung von Dienste in Übersee vor 50 Jahren (1960) wurde der Zweck zwar anders formuliert, der Sinn jedoch war gleich. Im Brief der Bischöfe D. Dr. Dibelius und Dr. Wunderlich an die weltweite Ökumene heißt es:

„Liebe Brüder in unserm Herrn Jesus Christus!

In den Jahren des Hungers und der Flüchtlingsnot nach dem zweiten Weltkrieg haben gerade auch wir evangelischen Christen in Deutschland sehr viel Liebe und Hilfe von unsern Bruderkirchen in aller Welt erfahren. ...

Heute hört man in Deutschland viel von den schweren Problemen in Afrika und Asien. In Verfolg der Aktion ‚Brot für die Welt‘ haben nicht wenige junge Christen den Wunsch, durch ihre persönliche Arbeit dort mitzuhelfen, um auf diese Weise einen bescheidenen Dank abzustatten für die Hilfe, die wir selbst empfangen haben. ... Sie möchten einen Dienst als Laien tun mit den Kenntnissen, die sie sich in ihrem eigenen Beruf erworben haben. ...

Hier hat sich im November 1960 eine ‚Arbeitsgemeinschaft evangelischer Kirchen in Deutschland für Dienste in Übersee‘ gebildet. Diese Arbeitsgemeinschaft soll Ihre Anfragen entgegennehmen, geeignete Mitarbeiter auswählen und für ihren Dienst vorbereiten, sowie unseren deutschen Beitrag mit dem anderer europäischer Kirchen und mit dem Weltrat der Kirchen koordinieren.“

Um mit den Mitteln und Möglichkeiten als Personaldienst der evangelischen Kirchen in Deutschland zu den notwendigen Veränderungen in unserer Welt beizutragen, hat DÜ in den vergangenen 50 Jahren ein breites Spektrum von Personalprogrammen entwickelt und umgesetzt – gemeinsam mit Partnerorganisationen, Kooperationspartnern, Fachkräften und vielen anderen.

Aktuell werden folgende Personalprogramme angeboten:

- Fachkraftvermittlung nach Entwicklungshelfergesetz für 2 oder 3 Jahre auf Anforderung aus Übersee
- Ziviler Friedensdienst
- Fachkraftvermittlung in Kooperationsprogrammen – als Amtshilfeprogramm gemeinsam mit Missionswerken und Hilfswerken bzw. beim Zivilen Friedensdienst in Kooperation mit Peace Brigades International
- Fachkraftvermittlung in der entwicklungsorientierten Nothilfe – in Kooperation mit Diakonie Katastrophenhilfe
- Fachkräfte im Partnerdialog
- Inlandsverträge für zurückgekehrte Fachkräfte
- Vermittlung von Reintegrationsfachkräften
- Kurzzeitvermittlungen für Wahlbeobachtungen
- Kurzzeitvermittlungen für Menschenrechtsbeobachtung
- Entwicklungspolitischer Freiwilligendienst
- Ökumenische Dienste in Deutschland

Die Programme beinhalten jeweils die Anwerbung von geeigneten Personen, ihre Auswahl und Vorbereitung sowie ihre Begleitung während der Dienstzeit. Seit den Anfängen bis Ende 2009 sind insgesamt 5.098 Fachkräfte mit Dienste in Übersee ausgereist. 2009 wurden vom Evangelischen Entwicklungsdienst 24,2 Millionen Euro für das Personalprogramm bereitgestellt.

Das 50-jährige Jubiläum von DÜ ist ein passender Moment für Fragen und Reflexion:

- Sind die Erwartungen und Hoffnungen, die mit dem langjährigen Engagement verbunden sind, in Erfüllung gegangen?
- Was ist gelungen – was nicht?
- Werden Partnerorganisationen durch Fachkräftevermittlungen in ihrer Arbeit und ihren Möglichkeiten gestärkt?
- Treten die beabsichtigten Wirkungen in der Lebenswelt der Menschen, die Nutznießer/innen sein sollen, ein?

Um Antworten auf solche Fragen auf die Spur zu kommen, gibt es mancherlei Quellen: Berichte von Fachkräften, Geschichten von „Zielgruppen“, Reiseberichte von Mitarbeitenden, Schilderungen von Partnerorganisationen, Wirtschaftsprüfungsberichte, Fotos und Dokumentarfilme und vieles mehr.

Ein systematischer und methodisch ausgefeilter Zugang zu Erkenntnissen über Wirkungen und Nebenwirkungen, über Erfolge und Misserfolge, sind Evaluationen. Der Evangelische Entwicklungsdienst hat in den vergangenen 5 Jahren auch die Arbeit seines Personaldienstes mit Hilfe von Evaluationen durch Teams externer Gutachter/innen genauer untersuchen lassen. Mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung sind diese Evaluationen sowohl auf das Lernen der beteiligten Organisationen und Personen als auch auf Rechenschaftslegung ausgerichtet.

Laut Evaluationskonzept des EED (2010) sind sie ein Instrument, das EED und Partnerorganisationen gleichermaßen nutzen, um aus Erfahrungen zu lernen, die Qualität und Wirksamkeit von Vorhaben zu verbessern, die Programmarbeit weiterzuentwickeln und die gemeinsame Arbeit effektiver zu gestalten. Die im Rahmen von Evaluationen erhobenen Daten ermöglichen es dem EED, nachvollziehbar, transparent und überprüfbar darzulegen, mit welchen Mitteln, über welche Zeiträume welche Ergebnisse und Wirkungen erzielt wurden und geben somit Auskunft über den Erfolg von Maßnahmen. Dabei werden auch nicht intendierte und negative Wirkungen erfasst.

Die durchgeführten Evaluationen im Bereich des Personaldienstes im Überblick:

2006	Evaluation des Reintegrationsprogramms
2008	Evaluation des Kursprogramms zur Vorbereitung von Fachkräften
2008	Evaluation der Vermittlung von medizinischem Fachpersonal – in Kooperation mit den Missionswerken
2010	Evaluation der Wirkungen des Personaldienstes im Bereich ländlicher Entwicklung in Lateinamerika

Wir bieten im Folgenden die Zusammenfassungen dieser vier Studien im Wortlaut und möchten damit tieferen Einblick in das ermöglichen, was wir aus Evaluationen über die Wirkungen personeller Förderung erfahren haben. Die Verantwortung für die Inhalte der Zusammenfassungen liegt bei den Autor(inn)en. Die darin vorgenommenen Bewertungen spiegeln nicht zwangsläufig die Einschätzung des EED wider.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, dass etwas von dem Engagement aller Beteiligten durch die Evaluationen spürbar wird.

*Bonn im September 2010*

<p>Dr. Rudolf Ficker Geschäftsführer Dienste in Übersee gGmbH Vorstand Evangelischer Entwicklungsdienst e.V.</p>	<p>Tilman Henke Geschäftsführer Dienste in Übersee gGmbH Vorstand Evangelischer Entwicklungsdienst e.V.</p>
--	---

# I. Evaluation des EED-Reintegrationsprogramms

von Christiane Sevegnani und Christina Schuh

## A) Einleitung

Das Centrum für Evaluation (CEval) wurde vom Evangelischen Entwicklungsdienst (EED) damit beauftragt, dessen Reintegrationsprogramm im Zeitraum Juli 2005 bis Oktober 2005 zu evaluieren. Das Reintegrationsprogramm des EED wurde in den 1970er Jahren von Dienste in Übersee (DÜ) nach der Machtübernahme von Pinochet in Chile gegründet, um Flüchtlingen mittels einer Rückkehrbeihilfe die Heimkehr in ihr Heimatland zu ermöglichen. Seit 2001 ist das Programm für Fachkräfte mit und ohne Berufserfahrung bestimmt. Das Programm hat zum Ziel, die soziale und berufliche Reintegration von Hochschulabsolventen aus Entwicklungsländern zu unterstützen, die zurzeit in Deutschland leben und beabsichtigen, in ihr Heimatland zurückzukehren, um dort die Entstehung nachhaltiger Strukturen zu fördern. Hierfür bietet das Programm den Bewerbern, die kurz vor dem Studienabschluss stehen und teilweise Berufserfahrung erworben haben, Beihilfen, wenn sie eine entwicklungspolitische Tätigkeit im Heimatland aufnehmen. Ein mehrstufiges Auswahlverfahren ist Voraussetzung für die Aufnahme in das Programm: 1. ein Orientierungskurs, der den Kandidaten ermöglicht, den EED näher kennen zu lernen und 2. ein darauf folgendes Auswahlgespräch. Außerdem werden eine Vielzahl an Vorbereitungsmaßnahmen, wie beispielsweise der Ausreisekurs und andere Kurse, die auf die soziale und berufliche Reintegration vorbereiten, angeboten. Bis heute konnten durch das Programm 131 Bewerber aller Kontinente gefördert werden. Ziel dieser Evaluation ist eine Wirkungsanalyse, in der die Erfolge bei der Reintegration von Fachkräften und die entwicklungspolitischen Wirkungen des Programms untersucht werden.

Dabei wird zum einen der Frage nachgegangen, was das Programm in Bezug auf die soziale und berufliche Reintegration von Fachkräften in ihrem Heimatland leistet. Zum anderen steht der Beitrag des Reintegrationsprogramms für die entwicklungspolitische Arbeit der Partnerorganisationen des EED im Vordergrund. Dabei sollen auch Informationen bezüglich möglicher Weiterentwicklungen des Programms und dessen Bedeutung für den EED als kirchliches Werk gewonnen werden. Gemäß des Multi-Methoden-Ansatzes und der partizipativen Herangehensweise des CEval wurden die quantitativen und qualitativen Datenerhebungsinstrumente gemeinsam mit dem EED entwickelt. Mit Hilfe quantitativer und qualitativer empirischer Methoden wurden dazu Daten von Reintegranten sowie deren (ehemaligen) Arbeitgebern und programm-verantwortlichen Mitarbeitern im EED erhoben. Als Instrumente kamen neben einer teil-standardisierten schriftlichen Befragung, leitfadengestützte Intensivinterviews, Fallstudien und sekundäranalytische Verfahren zum Einsatz. Hinsichtlich der teil-standardisierten Befragung von Reintegranten ging es aufgrund der kleinen Grundgesamtheit weniger um die Erreichung von Repräsentativität, als darum, ein möglichst breit angelegtes Bild von Einzelsichtweisen aufzunehmen. Die Fallstudien, die in Kamerun und Kenia mittels leitfadengestützter Interviews bei Reintegranten und Partnerorganisationen durchgeführt wurden, dienten als Grundlage für die Entwicklung der



Empfehlungen hinsichtlich der systematischen Weiterentwicklung und Verbesserung des Reintegrationsprogramms.

## B) Ergebnisse

### Ergebnis 1: Allgemeine Zielerreichung des Reintegrationsprogramms

- Voraussetzungen für die Aufnahme in das Reintegrationsprogramm sind: die Bewerber studieren entwicklungspolitisch-orientierte Fächer; sie sind studienbegleitend ehrenamtlich aktiv (z.B.: STUBE, ESG, Vereine) und sie haben die Absicht, dauerhaft in ihr Heimatland zurückzukehren, um dort entwicklungspolitisch aktiv zu sein. Diese Voraussetzungen werden von allen Reintegranten erfüllt.
- In Bezug auf die „formellen und informellen Kriterien“ für die Aufnahme der Partnerorganisationen und deren Projekte wird eine Vielzahl der Ziele erreicht: Die Partnerorganisationen verfügen über einen Rechtsstatus und existieren teilweise seit mehr als zehn Jahren. Die Einsatzstellen der Reintegranten sind keine Führungspositionen, sie dienen keinen Fundraisingzwecken und enthalten Aspekte der Weiterbildung. Die Fachkraftvermittlung von Personen aus Industrienationen soll nur dann erfolgen, wenn kein einheimisches Personal gefunden werden kann. Zwar existieren hoch qualifizierte Fachkräfte in den jeweiligen Ländern, jedoch verfügen die Partnerorganisationen über keine Mittel, um ein Gehalt bezahlen zu können. In einigen Fällen sind sie außerdem nicht in der Lage, den Arbeitsplatz der Reintegranten vorzubereiten (z.B.: Ausstattung des Arbeitsplatzes, Vorbereitung der Arbeitsinhalte, Klärung der Hierarchiebedingungen).
- Alle Partnerorganisationen und Reintegranten agieren im Sinne des konziliaren Prozesses und tragen zur Befreiung von Hunger, Armut, Krankheit und ungerechten Machtstrukturen bei. Auch wenn sich nur wenige Partnerorganisationen in kirchlicher Trägerschaft befinden, so sind sie doch aktiv in die Verbesserung der Situation der Armen und Unterprivilegierten eingebunden. Dies wird aus den Arbeitsbereichen und Hauptzielen der Organisationen ersichtlich. Die Partnerschaft mit dem EED als kirchlichem Werk sollte jedoch erweitert werden, da der EED für alle Beteiligten, insbesondere im ideellen Sinn, von großer Bedeutung ist.
- Die Mehrheit aller Fachkräfte ist heute auf sozialer und beruflicher Ebene in ihrem Heimatland integriert. Die Reintegranten sind jedoch nicht genügend auf den plötzlichen Wechsel in das Land, die Erwartungen der Familie zu Hause und auf kulturelle Aspekte in der Arbeitsumgebung vorbereitet. Zudem verfügen viele Reintegranten nicht über genügend berufliche und praktische Erfahrungen.
- Die Partnerorganisationen und Reintegranten können nicht in angestrebtem Maß zur Entwicklung ihres Landes beitragen. Problematisch für einen erfolgreichen Beitrag zur Entwicklungszusammenarbeit der Partnerorganisationen sind u.a. die „akademische Arroganz“ mancher promovierter Reintegranten, die Auswahl von Partnerorganisationen, die nicht kompatibel mit den Qualifikationen der Reintegranten sind, und die geringe bzw. unpassende Berufserfahrung der Fachkräfte. Positiv hervorzuheben sind jedoch die Beiträge der Reintegranten zu organisationalen Veränderungen, Capacity-Building Prozessen und Armutsreduzierung sowie deren beachtliche Beiträge zur ökologischen und ökonomischen Entwicklung.
- Das Reintegrationsprogramm hat auch zum Ziel, nachhaltige und dauerhafte Strukturen in den Heimatländern zu schaffen. Auch dieses Ziel wird teilweise erreicht. Die Schaffung nachhaltiger Strukturen wird in dem Sinne erreicht, dass die Reintegranten nach Ende ihres

Reintegrationsvertrages weiterhin im entwicklungspolitischen Bereich tätig sind. Außerdem engagieren sie sich ehrenamtlich als Consultants bei ihrer ersten Arbeitsstelle. Ein Drittel der Organisationen bietet den Reintegranten einen Anschlussvertrag an. Alle weiteren Organisationen unterliegen finanziellen Restriktionen. Außerdem existieren keine Netzwerk- und Follow-up-Aktivitäten. Solche würden jedoch die Erzielung nachhaltiger Strukturen durch Möglichkeiten des Wissensaustauschs erleichtern.

### **Ergebnis 2: Charakterisierung der Reintegranten**

Die Hälfte aller Reintegranten der Grundgesamtheit stammt aus Afrika. Die meisten Fachkräfte wurden 2001, 2003 und 2004 in das Reintegrationsprogramm aufgenommen. Zudem erhielten die meisten Reintegranten einen Vertrag für Fachkräfte ohne bzw. mit bis zu zwei Jahren Berufserfahrung. Die Mehrheit aller Partnerorganisationen sind NGOs und v.a. in den Sektoren Technik, Landwirtschaft sowie Bildung aktiv. Bezüglich der Religionszugehörigkeit sind nahezu zwei Drittel der Reintegranten Christen. In Hinblick auf die Geschlechterverteilung sind Frauen unterrepräsentiert. Weniger als ein Drittel aller Reintegranten sind Frauen. Dies indiziert, dass das allgemeine Ziel der Geschlechtergleichverteilung im Reintegrationsprogramm nicht erreicht ist.

### **Ergebnis 3: Charakterisierung der Partnerorganisationen**

Nahezu alle Organisationen erfüllen die Richtlinien des EED hinsichtlich der Organisationsziele. Hauptsächlich sind sie im Umweltschutz aktiv. Nur wenige sind im sozialen Sektor oder Gesundheitssektor tätig. Die Hauptziele der Organisationen können im Sinne des konziliaren Prozesses verstanden werden. Finanziell sind die Organisationen überwiegend von der Unterstützung der Regierungen oder internationalen Geldgebern abhängig. Nur wenige Organisationen bieten Dienstleistungen an, die ihnen eine gewisse Unabhängigkeit ermöglichen. Das heißt, die wenigsten Organisationen haben mehr als zehn Mitarbeiter. Außerdem können zwei Drittel der Partnerorganisationen aufgrund finanzieller Probleme die Reintegranten nicht weiterbeschäftigen. Die Vermittlung von Fachkräften in kleine Organisationen kann ferner zu Unzufriedenheit bei den Beteiligten führen, da sie die einzigen vollbeschäftigten Mitarbeiter sind. Auf der anderen Seite ermöglicht dieses weniger bürokratische Vorgehen jedoch ein „Überleben“ der kleinen Organisationen.

### **Ergebnis 4: Beispiele weiterer Reintegrationsprogramme**

Die ZAV- und EED- Programme verfügen über viele Gemeinsamkeiten, wie den Kern des Programms, die Zielgruppe und die Bewerbungsvoraussetzungen. Unterschiede finden sich in der längeren Vertragsdauer und den höheren Beihilfen des EED. Außerdem bewertet der EED, im Gegensatz zur ZAV, soziales Engagement und die Einbindung der Bewerber in entwicklungspolitische Aktivitäten sehr positiv. Die Follow-up-Aktivitäten der ZAV (Zentrale Arbeits- und Fachvermittlung / Netzwerksystem „Fachkräftevereinigung“) könnten für den EED ein gutes Beispiel sein, wie die Bedürfnisse der Reintegranten und der Partnerorganisationen bezüglich des Aufbaus eines dauerhaften lokalen Netzwerks nach Ende des Reintegrationsvertrages befriedigt werden können. Auch der Austausch und die Kooperation mit Organisationen wie WUS und AGEF können dem EED zusätzliche Ideen für die Weiterentwicklung des Programms geben (z.B.: hinsichtlich der Organisation und des Inhalts der Informationsseminare vor der Rückkehr oder Problemlösungsstrategien nach der Rückkehr). Zusätzlich könnte der EED von dem existierenden Netzwerk der Partnerorganisationen profitieren. Dieses Netzwerk könnte den Reintegranten als erster

Anbieter von Beratungsleistungen nach der Rückkehr dienen. Es könnte auch bei der Suche nach einer geeigneten Einsatzstelle seine Unterstützung anbieten.

### **Ergebnis 5: Berufserfahrung**

Obwohl die Reintegranten Berufserfahrung in Deutschland (v.a. im universitären Bereich) und in ihrem Heimatland (v.a. in den Bereichen Landwirtschaft, (inter-) nationale Entwicklungszusammenarbeit oder Bildung) erworben haben, wird diese Berufserfahrung von den Partnerorganisationen nicht als ausreichend eingestuft. Nach Ansicht der Organisationen liegt die erworbene Berufserfahrung im Heimatland nach langer Aufenthaltsdauer in Deutschland zum einen zu lange zurück. Zum anderen entspricht die Berufserfahrung, die in Deutschland erworben werden konnte, nicht den Anforderungen und Bedürfnissen in einem Entwicklungsland. Somit betrachten v.a. Organisationen, die auf lokaler Ebene tätig sind, die Reintegranten als Trainees und nicht als qualifizierte Fachkräfte. Sie empfehlen daher, dass Reintegranten während ihres Studiums Praktika in Entwicklungsländern absolvieren sollten. Aufgrund der langen Abwesenheit vom Heimatland sind sie außerdem nicht mehr mit dem kulturellen Kontext in der Arbeitsumgebung vertraut. Nach Ansicht der Organisationen sind Reintegranten, die in Deutschland in akademischen Einrichtungen tätig waren und heute in policy-making auf NGO-Ebene involviert sind, ausreichend qualifiziert. Je mehr die Reintegranten Berufserfahrung in ihrem Heimatland erworben haben, desto gezielter erfolgte deren Studienfachwahl in Deutschland, da diese sich für ihren Beruf im Heimatland besser qualifizieren wollten.

### **Ergebnis 6: Ehrenamtliche Aktivitäten**

Die ehrenamtlichen Aktivitäten aller Reintegranten neben ihrem Studium sind beachtlich. Am häufigsten nahmen sie an Seminaren der ESG und STUBE teil und trugen als Gemeinderat oder sonstige Aktivisten zu den Programmen bei. Viele Reintegranten engagierten sich auch in entwicklungspolitischen Aktivitäten von afrikanischen Vereinen, sonstigen Nord-Süd-Initiativen und Fair-Trade-Kampagnen.

### **Ergebnis 7: Informationspolitik**

Reintegranten erfahren von dem Programm via Mund-zu-Mund-Propaganda und Institutionen wie die ESG oder STUBE. Die Partnerorganisationen erhalten die Information durch den Reintegranten, die entweder auf der Suche nach einer geeigneten Einsatzstelle sind oder aber sie kannten sich schon vor der Abreise nach Deutschland und blieben miteinander in Kontakt. Die Partnerorganisationen sind nicht pro-aktiv in der Rekrutierung von Mitarbeitern, insbesondere wenn sie schon Reintegranten erhielten, offizieller Partner des EED sind bzw. von Reintegranten kontaktiert wurden. Aber nicht alle Organisationen sind gut über die Programmziele informiert.

### **Ergebnis 8: Motivation für die Rückkehr und das Reintegrationsprogramm**

Die wichtigsten Gründe für die Rückkehr sind die schwierige Arbeitsmarktlage für Ausländer in Deutschland, der Studienabschluss und der Wunsch der Reintegranten einen Beitrag zur Entwicklung ihres Heimatlandes zu liefern. Manche Reintegranten blieben in Kontakt mit ihrem früheren Arbeitgeber und beabsichtigten, in die ehemalige Arbeitsumgebung zurückkehren. Auch die DAAD-Regulierungen, nach Studienabschluss ins Heimatland zurückzukehren, sowie persönliche Gründe spielen eine Rolle. Fast alle Reintegranten wären

ohne die Unterstützung des EED in ihr Heimatland zurückgekehrt. Allerdings verfügen sie weder über ausreichendes Eigenkapital noch über eine Arbeitsstelle. Auch die Partnerorganisationen hätten einen Reintegranten aufgenommen, wobei auch sie über keine finanziellen Mittel für Gehälter und weitere Einrichtungen verfügen.

### **Ergebnis 9: Erwartungen**

Die Partnerorganisationen erwarten einen Beitrag der Reintegranten zum Aufbau der Kapazitäten in der Organisation. Außerdem erwarten sie finanzielle Unterstützung, um die Arbeit effektiver gestalten zu können. Die Erwartung bezüglich der finanziellen Unterstützung wird nicht erfüllt. Die Erwartungen in Hinblick auf den Kapazitätsaufbau der Organisation und der Mitarbeiter und die Weiterqualifizierung der Projekte werden von den Reintegranten vollständig erfüllt. Die Fachkräfte hingegen erwarten nicht nur eine finanzielle Unterstützung und einen sicheren Arbeitsplatz, sondern auch eine enge Bindung an den EED. Hinsichtlich der finanziellen Unterstützung und des Arbeitsplatzes werden deren Erwartungen erfüllt. Doch die Begleitung durch den EED wurde nicht als sehr intensiv wahrgenommen und in einigen Fällen wurde eine Organisation ausgewählt, die nicht den Qualifikationen und dem Studienfach in Deutschland entsprachen.

### **Ergebnis 10: Auswahlprozess**

Der Auswahlprozess von Seiten des EED ist sorgfältig. Die Partnerorganisationen, die vom EED angesprochen werden, wünschen sich jedoch eine größere Bewerberauswahl. Außerdem benötigen sie mehr Informationen über die Bewerber und eine engere Kommunikation, um mit den Fachkräften die Aufgaben und Ziele der Organisation zu diskutieren. Manche Partnerorganisationen trauen sich nicht, ihre Bedürfnisse zu artikulieren, da sie Angst vor einer Ablehnung des EED haben. Obwohl der Prozess als fair betrachtet wird, bewerten die Reintegranten die Zeit, bis die Entscheidung getroffen wird, als zu lange, da dadurch die Zukunftsplanung und die Vorbereitung auf die Rückkehr erschwert werden. Auch einige Partnerorganisationen kritisieren den langen Entscheidungsprozess, da sie Personal benötigen.

### **Ergebnis 11: Vorbereitungsphase**

Obwohl die Vorbereitungsphase als lang bezeichnet wird, werden die angebotenen Kurse von den Reintegranten als sehr nützlich bezeichnet. Zum einen prägen sie das Bewusstsein hinsichtlich der zukunftsbeeinflussenden Entscheidung. Zum anderen führen sie zu einer starken Identifikation mit dem EED. Die Fachkräfte profitieren dabei v.a. von den Konfliktlösungstrainings und dem Austausch mit anderen. Zudem werden die medizinische Untersuchung vor der Ausreise und die Gespräche mit den Psychologen sehr geschätzt. Die Reintegranten vermissen jedoch Kontakte zu anderen Organisationen, Auffrischungseminare, Vorbereitungen im Bereich Führungsstile und Hierarchiedenken und die Vorbereitung auf die finanziellen Erwartungen der Partnerorganisationen. Die Reintegranten vermissen auch historische, aktuelle politische, soziale und ökonomische Informationen über ihr Land. Die Partnerorganisationen erwähnen die Schwierigkeit der Vorbereitung aus der Ferne, da die kulturelle Integration komplex ist. Sie vermissen auch einen stärkeren Dialog mit den Bewerbern vor der Ausreise und eine enge Bindung an den EED.

### **Ergebnis 12: Vertragliche Gestaltung aus Sicht der Stakeholder**

Die meisten Partnerorganisationen empfinden die Gestaltung der Verträge als gut, da dadurch die Interessen aller geschützt werden. Allerdings sind nicht alle Partnerorganisationen in die Entwicklung der Verträge eingebunden. Viele von ihnen fühlen sich nicht als wahre Partner, sie haben Angst vor einer freien Meinungsäußerung und kennen dadurch oftmals die Programmziele weniger gut. Außerdem sind promovierte Reintegranten problematisch für NGOs, die auf lokaler Ebene arbeiten. Sie treten überheblich auf und passen sich der Arbeitsumgebung weniger gut an. Hinsichtlich der Berichte sollten die Reintegranten geschützt werden. Die Partnerorganisationen hingegen würden dem EED gerne selbst einen detaillierten Zwischenbericht schicken.

### **Ergebnis 13: Höhe der Beihilfen und Vertragsdauer**

Die Höhe der Reintegrationsbeihilfen wird von den Reintegranten als adäquat bewertet. Problematisch sind jedoch die hohen finanziellen Erwartungen der Familie und Freunde. Einige Partnerorganisationen wären gerne über die Höhe der Beihilfen informiert, um die Leistungen der Reintegranten besser schätzen zu können. Aufgrund der großen Entfernung nach Deutschland und der strikten deutschen Bürokratie schlagen die Reintegranten vor, die Versicherungen in den Heimatländern abzuschließen. Da nur sehr wenige Organisationen gut ausgestattet sind, wird vorgeschlagen, einen Fonds einzurichten, auf den die Partner zum Zwecke der Projektimplementierung und Ausstattung des Arbeitsplatzes zugreifen können. Das heißt, es scheint, dass die Reintegranten die „kleine Materialhilfe“, die der EED anbietet, nicht kennen. Nachdem der EED die Vertragsdauer erhöht hat, könnte das Ziel langfristiger Beiträge der Reintegranten zu den entwicklungspolitischen Feldern leichter erreicht werden.

### **Ergebnis 14: Soziale und berufliche Aspekte der Reintegration**

Die soziale und berufliche Integration in das Heimatland ist ein schwieriger Prozess. Auf sozialer Ebene unterstützen die Familie und Freunde am stärksten. Jedoch wird v.a. zu Beginn des Aufenthalts ein Link zur deutschen Kultur benötigt, da speziell die Ehepartner und die Kinder unter dem plötzlichen Wechsel leiden. Die soziale Integration bedeutet außerdem eine Herausforderung, da die finanziellen Erwartungen der Familie hoch sind. Eine erfolgreiche berufliche Integration ist leichter für diejenigen, die an einer Organisation tätig sind, deren Arbeitsbereiche den Qualifikationen der Fachkräfte entsprechen. Gleichmaßen ist die berufliche Integration einfacher, wenn der Arbeitgeber über Auslandserfahrung verfügt. Fachkräfte, die sich in Deutschland zusammen mit dem Ehepartner aufhielten, fühlen sich heute besser in die Arbeitsumgebung integriert. Die Hauptprobleme in der beruflichen Integration beziehen sich auf die Anpassung an die Arbeitskultur im Heimatland (z.B.: Zeitmanagement, Zielplanung, Verhandlungsstrategien, Korruption), die fehlenden finanziellen Mittel und die geringe Berufserfahrung der Reintegranten. Heute fühlen sich jedoch zwei Drittel aller Reintegranten sehr gut in die Arbeitsumgebung integriert.

### **Ergebnis 15: Anwendung der gelernten Fertigkeiten**

Reintegranten sind als landwirtschaftliche Experten, Ingenieure, Entwicklungsplaner und Geisteswissenschaftler in NGOs, Kirchen und Forschungszentren tätig. Die Anwendung ihrer Fertigkeiten hängt dabei stark von der Organisation ab, in der sie beschäftigt sind. Reintegranten, die in der Forschung oder in der Projektplanung aktiv sind, können ihr Wissen am besten anwenden, wobei die Anwendung des Wissens in zweierlei Hinsicht eine Herausforderung bedeutet. Zum einen spielt der finanzielle Aspekt eine Rolle. Zum anderen

haben Geisteswissenschaftler, die in Organisationen im Bereich Natural Resource Management aktiv sein sollten, erhebliche Probleme, sich einzubringen. Die Partnerorganisationen beklagen außerdem die geringe Berufserfahrung der Reintegrierten und eine gewisse Überheblichkeit von promovierten Reintegrierten. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die bessere Entwicklung und Management von Projekten, die Verbesserung des Images der Organisation, die Entwicklung neuer Arbeitsabläufe und die Möglichkeit, einen Mitarbeiter zu beschäftigen, der nicht bezahlt werden muss. Heute sind nahezu alle Reintegrierten mit ihren Aufgaben in der Organisation zufrieden. Je stärker die Fachkräfte in die Arbeitsumgebung integriert sind, desto zufriedener sind sie mit ihren Aufgaben. Des Weiteren trägt es zur Zufriedenheit bei, wenn sie ihr entwicklungspolitisches und kulturelles Wissen sowie Konfliktlösungsstrategien anwenden können. Die afrikanischen Fachkräfte sind mit ihrer Arbeit am zufriedensten und bleiben am längsten bei ihrem ersten Arbeitgeber.

### **Ergebnis 16: Entwicklungspolitische Effekte auf die Partnerorganisationen und die Umgebung**

Trotz der vielen Herausforderungen sind die entwicklungspolitische Wirksamkeit der Fachkräfte sowie die Effekte auf die Partnerorganisationen und deren Umgebung beachtlich. Zum einen tragen die Reintegrierten viel zu organisationalen Veränderungen und einem strategischeren Management interner und externer Aktivitäten bei, wie zur Verbesserung der Verwaltung, Projektdesign, Training von Kollegen. Zum anderen tragen die Reintegrierten viel zur Armutsreduzierung, wirtschaftlichen Entwicklung und internationalen Kooperation bei. Deshalb wird ihnen von einem Drittel der Partnerorganisationen ein Anschlussvertrag angeboten. Die anderen Organisationen haben Sorge, keinen geeigneten Ersatz für die Fachkraft nach Vertragsende zu erhalten. Hinsichtlich ihrer weiteren entwicklungspolitischen Beiträge sind die Reintegrierten auch ehrenamtlich als Consultants engagiert und arbeiten weiterhin im entwicklungspolitischen Bereich auf der Planungs-, Management- oder Implementierungsebene. Dies bedeutet, das Ziel des EED, dauerhaftes, entwicklungspolitisches Engagement zu fördern, wird verwirklicht. Konflikte zwischen den Organisationen und den Reintegrierten und geringe Berufserfahrung der Reintegrierten behindern jedoch ein effektiveres Wirken in den Organisationen.

### **Ergebnis 17: Kommunikation und Partnerschaft mit dem EED**

- Die Mehrheit aller Reintegrierten ist entweder persönlich oder berufsbedingt in Kontakt mit dem EED. Nahezu alle Organisationen und Reintegrierten betrachten den EED als eine bedeutende Institution im ideellen Sinn. Sie identifizieren sich mit der spirituellen und praktischen Annäherung des EED an die Entwicklung und die Bedürfnisse der Gemeinden auf lokaler Ebene. Dies drückt sich auch in einer tiefen Dankbarkeit gegenüber dem EED aus, da das Programm „eine sanfte Landung anstelle einer Landung auf einem harten Stein erlaubt“. Die Mehrheit der Interviewpartner wünscht sich jedoch einen besseren Kommunikationsfluss und eine stärkere Einbindung in die Partnerschaft. Die Partnerorganisationen fühlen sich nicht akzeptiert, da der EED keine Briefe beantwortet, keine Broschüren ausgetauscht werden und keine Besuche stattfinden. Auch die Reintegrierten betonen das Bedürfnis, die Kommunikation zu verbessern, da die Rolle des EED in der Entwicklungszusammenarbeit für sie von großer Bedeutung. Die programmverantwortlichen Mitarbeiter des EED stehen vor einer sehr anspruchsvollen und verantwortungsvollen Aufgabe, die eine sensible Vorgehensweise erfordert. Die Verantwortung und die Arbeitsbelastung sind hoch. Dies ist ein Grund, warum keine lebendige Kommunikation existiert. Jedoch benötigen die Partnerorganisationen und Reintegrierten offensichtlich eine größere Aufmerksamkeit und

eine engere Kommunikation, die sich durch wechselseitigen Respekt und Austausch auszeichnet.

- Ein Follow-up-Programm und Netzwerkaktivitäten sind für die Stakeholder in den Heimatländern sehr wichtig. Sie benötigen eine Verbindung zum EED inklusive aktueller Informationen über die Organisation und seine Arbeitsbereiche (z.B.: Newsletter, Zeitschrift "Der Überblick"). Nach Ansicht der Reintegranten und Partnerorganisationen wären Auffrischungsseminare, fachspezifische Tagungen und Regionaltreffen, an denen auch internationale Organisationen teilnehmen, effektive Maßnahmen, um den Wissensaustausch zu fördern. Außerdem sprechen sie sich für die Einführung eines Follow-up-Programms aus, um Neuankömmlinge und weniger institutionalisierte Partnerorganisationen zu beraten. Die Netzwerkaktivitäten sollten die Bereitstellung eines Adressbuches oder einer Datenbank umfassen, die die Adressen aller Organisationen und Reintegranten enthält, um eine Plattform für die Arbeitssuche, aber auch für den Wissensaustausch zu bieten. Die Newsletter könnten über die Entwicklungen im EED, aber auch der Organisationen und Fachkräfte informieren. Generell kristallisierte sich heraus, dass die Einführung eines lokalen EED-Repräsentanten den Bedürfnissen der Reintegranten und Partnerorganisationen gerecht wird. Einerseits könnte diese Aufgabe von den Local Support Services des EED übernommen werden. Andererseits könnte dieser Repräsentant aus den Reihen der Partnerorganisationen oder (ehemaligen) Reintegranten gewählt bzw. ernannt werden. Die Rolle dieses Repräsentanten ist nicht nur im ideellen Sinn zu verstehen, sondern auch als Mediator zwischen dem EED, der Organisation und dem Reintegranten.

### C) Empfehlungen

#### **Empfehlung 1: Praktische Realisierung der Evaluation**

Alle Programmaktivitäten des EED und der betroffenen Referate und Abteilungen beruhen auf einer Datenbank. Personen, die einst vom EED als kirchliches Werk unterstützt wurden, sind mit dem Konzept und den Strategien des EED bereits vertraut. Diese Personen agieren als Multiplikatoren des EED, wie weitere Untersuchungsergebnisse zeigen. Somit empfiehlt diese Studie dem EED, mit den Reintegranten und Partnerorganisationen in Kontakt zu bleiben und die Adressen der (ehemaligen) Reintegranten regelmäßig zu aktualisieren.

#### **Empfehlung 2: Charakterisierung der Reintegranten**

Nur wenige Frauen werden im Rahmen des Reintegrationsprogramms gefördert, obwohl der EED generell Geschlechtergleichheit anstrebt. Daher empfiehlt diese Studie, Frauen verstärkt zu fördern und Bewerberinnen zu bevorzugen.

#### **Empfehlung 3: Charakterisierung der Partnerorganisationen**

Unzufriedenheit der Beteiligten entsteht, wenn sie beruflich nichts zur Organisation beitragen können. Um Unzufriedenheit zu vermeiden, sollte der Grad der Professionalisierung der Organisationen vom EED in Betracht gezogen werden. Außerdem benötigen die kleinen Organisationen Informationen, wie sie den Grad der Professionalisierung erhöhen können. Information und Beratung könnten von anderen Partnerorganisationen des EED, dem lokalen EED-Repräsentanten oder Beratungsorganisationen wie den Local Support Services des EED übernommen werden. Die wenige bürokratische Vorgehensweise bei der Auswahl der Partnerorganisationen ist in manchen Fällen eher als negativ anzusehen, da die Reintegranten

nicht für das Tätigkeitsfeld der Partnerorganisationen qualifiziert waren. Der EED sollte solche Fälle strategischer betrachten.

#### **Empfehlung 4: Beispiele weiterer Reintegrationsprogramme**

Die Follow-up-Aktivitäten der ZAV mit ihrem Netzwerksystem “Fachkräftevereinigung” zeigen, wie ein lang andauerndes Netzwerk nach Beendigung des Reintegrationsprogramms implementiert werden kann. Auch der Austausch und die Kooperation mit Organisationen wie WUS und AGEF können dem EED neue Anstöße für die Weiterentwicklung des Reintegrationsprogramms liefern (z.B.: hinsichtlich der Organisation und dem Inhalt von Vorbereitungsseminaren vor der Rückkehr oder Problemlösungsstrategien nach der Rückkehr). Einen weiteren Nutzen kann das bereits existierende Partnerschaftsnetzwerk darstellen. Dieses könnte als erstes Beratungszentrum direkt nach der Rückkehr oder als Jobbörse genutzt werden, um vor der Ausreise eine geeignete Arbeitsstelle zu finden.

#### **Empfehlung 5: Berufserfahrung**

Die Partnerorganisationen benötigen qualifiziertes Personal, das mit den Anforderungen im Heimatland vertraut ist. Nach Ansicht der Organisationen sollten die Fachkräfte möglichst Berufserfahrung in ihrem Heimatland oder in anderen Entwicklungsländern durch Kurzeiteinsätze bzw. Praktika während ihres Studiums erwerben. Um das Interesse der Partnerorganisationen zu berücksichtigen, sollte der EED Reintegranten auswählen, die ihre beruflichen Aktivitäten an Bedürfnissen von Entwicklungsländern ausgerichtet haben. Der EED könnte auch eine “Slim-Version” des Reintegrationsprogramms anbieten. Da die Erfahrungen, die im Heimatland erworben werden, für die Partnerorganisationen am wichtigsten sind, könnte der EED den Reintegranten Praktika finanzieren. Allerdings ist dies nur eingeschränkt möglich und der EED sollte sich Gedanken über die Zielerreichung machen. Die Finanzierung eines Praktikums garantiert nicht die Rückkehr der Reintegranten in ihr Heimatland. Daher kann nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass Nachhaltigkeit und die Schaffung von dauerhaften Strukturen in den Ländern erreicht wird.

#### **Empfehlung 6: Informationspolitik**

Die Partnerorganisationen kennen die Programmziele nicht gut genug, wenn Reintegranten die Organisationen selbst kontaktieren oder wenn die Organisationen neu ins Programm aufgenommen werden. Daher sollte der EED eine klare Kommunikationsstrategie verfolgen. Außerdem sollte der EED verstärkt die existierenden Partnerorganisationen ansprechen, da sie mit den Zielen des EED besser vertraut und eher in der Lage sind, Reintegranten zu beschäftigen (z.B.: Bereitstellung eines Arbeitsplatzes, Vertragsverlängerung).

#### **Empfehlung 7: Erwartungen**

Um die Zufriedenheit hinsichtlich der finanziellen Unterstützung zu erhöhen, könnte der EED über die Einführung eines Fonds nachdenken. Dieser würde den Partnerorganisationen ermöglichen, Gelder für die Arbeitsplatzausstattung der Reintegranten zu beantragen, um die Arbeitseffektivität zu verbessern (z.B.: Transportkosten, andere Einrichtungsgegenstände, Laborausstattung, technische Ressourcen). Wenn der EED Organisationen für die Reintegranten auswählt, wird empfohlen, Arbeitsstellen zu wählen, die zu den Qualifikationen der Reintegranten passen. Zum einen würde die Zufriedenheit auf beiden Seiten (Reintegranten und Partnerorganisationen) erhöht werden, da die Reintegranten ihr Wissen



in die Organisation besser einbringen könnten. Zum anderen dient der 18-Monats-Vertrag dazu, Berufserfahrung zu erwerben, um nach Vertragsende eine langfristige Anstellung zu finden. Diese Berufserfahrung kann jedoch nur dann erworben werden, wenn die Reintegranten in Organisationen beschäftigt sind, die kompatibel mit deren Qualifikationen sind. Wenn der EED keine internationale Arbeitsvermittlungsagentur sein möchte, die ausschließlich auf die Reintegration auf sozialer Ebene fokussiert, sondern dauerhafte und nachhaltige Strukturen in den Heimatländern erreichen möchte, dann sollte der EED Partnerorganisationen wählen, deren Anforderungen mit den Qualifikationen der Reintegranten übereinstimmen. Nur dann können gute Beiträge für die Partnerorganisationen erreicht werden.

### **Empfehlung 8: Auswahlprozess**

- Um die Partner strategischer in den Auswahlprozess einzubinden, empfiehlt diese Studie, verstärkt mit ihnen zu kommunizieren. Das heißt, der EED sollte mehr Hintergrundinformationen über die Bewerber versenden und eine Kommunikation zwischen den Bewerbern und den Partnern ermöglichen. Der EED sollte die Partnerorganisationen auch als gleichberechtigte Partner anerkennen, indem er ihnen detailliert ihre Rechte erklärt, wie einen Kandidaten abzulehnen ohne dass negative Sanktionen folgen, und ihnen stattdessen eine Alternative vorschlagen, sobald eine andere Person gefunden wird.
- Die Reintegranten sollten offener in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Sie benötigen klare Angaben zum Auswahlprozess der Partnerorganisationen, da sie ihre Zukunft und die Rückkehr gut vorbereiten möchten.
- Um den Auswahl- und Entscheidungsprozess zu beschleunigen, die Zufriedenheit aller involvierter Parteien zu erhöhen und die Möglichkeiten für einen Austausch in den Ländern zu verbessern, sollte der EED mit den existierenden Partnerorganisationen enger kooperieren und
- die Kooperation mit Organisationen, die in der Peripherie der existierenden Partner gefunden werden können, öffnen. Letzteres würde das EED-Netzwerk und die Ziele des EED erhöhen, im Sinne des konziliaren Prozesses zu handeln und nachhaltige Strukturen zu schaffen.

### **Empfehlung 9: Vorbereitungsphase**

Nachdem sich die Fachkräfte durch die Teilnahme an den Vorbereitungskursen stark mit dem EED identifizieren, empfiehlt es sich, dass die Teilnahme an diesen Kursen verpflichtend bleibt. Generell benötigen die Reintegranten jedoch eine bessere Vorbereitung hinsichtlich der Kontakte zu anderen Organisationen, Auffrischungsseminare, aktuelle Informationen über deren Länder, Seminare über Führungsstile/ Hierarchiedenken und Vorbereitungen auf die finanziellen Erwartungen der Partnerorganisationen. Dies sollte vom EED mit höherer Priorität betrachtet werden. Außerdem sollte der EED über eine strategische Integration der aktuellen EED-Stipendiaten in den Vorbereitungsprozess nachdenken. Die Stipendiaten könnten über ihre vergangenen Erfahrungen oder über die aktuelle Situation in den Heimatländern berichten. Der EED sollte die Stakeholder auch dazu ermutigen, während des Bewerbungsprozesses miteinander zu kommunizieren. Außerdem könnte ein Fonds eingerichtet werden, der dazu dient, die Projekte der Partnerorganisationen zu finanzieren. Ferner sollte die Möglichkeit, eine Materialhilfe beim EED zu beantragen, strategischer bekannt gegeben werden. Dies würde die Partnerorganisationen enger an den EED binden und es würde sie in der Anschaffung von Logistik (vgl. Höhe der Beihilfen) unterstützen.

### **Empfehlung 10: Vertragliche Gestaltung aus Sicht der Stakeholder**

Um die Effektivität zum Vorteil der Partner und Reintegranten zu erhöhen, sollten alle Organisationen in die Vertragsentwicklung eingebunden werden. Die Organisationen sollten genaue Informationen bezüglich ihrer Rechte und Pflichten erhalten. Außerdem sollten die Partnerorganisationen hinsichtlich der Qualifikationen und Studienabschlüsse der Fachkräfte stärker eingebunden werden. Der EED sollte auch die Interessen aller Stakeholder schützen, indem er seine Moderationsfunktion in Problemfällen wahrnimmt und auch detailliertere Berichte von den Partnerorganisationen einfordert. Das heißt, der EED soll nicht die Berichte der Fachkräfte an die Partnerorganisationen weiterleiten, sondern konstruktive Konfliktlösungsmethoden anwenden. Außerdem sollte der EED Mechanismen für die Regulierung und Sanktionierung der Probleme entwickeln (z.B.: die Reintegranten nehmen ihre Arbeit nicht mit Vertragsbeginn auf; promovierte Kandidaten erfüllen nicht ihre Aufgaben), die die Partnerorganisationen erfahren. Damit die Reintegranten mit Beginn des Arbeitsvertrages anfangen können, könnte der EED Flugverbindungen auswählen, die vor Beginn des Arbeitsvertrages in das Heimatland liegen. Der EED sollte auch eine stärkere Kontrolle und Sanktionierung der Reintegranten im Falle von Pflichtversäumnissen ausüben. Dies könnte zum einen durch die Reduzierung der Beihilfen verwirklicht werden, die den Reintegranten gezahlt werden und zum anderen durch die monatliche Auszahlung der Beihilfen statt der Auszahlung in drei Teilen.

### **Empfehlung 11: Höhe der Beihilfen und Vertragsdauer**

Obwohl die Partnerorganisationen über die Höhe der Beihilfen, die die Reintegranten erhalten, informiert werden möchten, empfiehlt diese Studie, dies zu unterlassen. Erstens könnte die Eifersucht der Mitarbeiter erhöht werden. Zweitens könnten sich die Erwartungen der Arbeitgeber im Hinblick auf die Unterstützung der Organisation erhöhen. Stattdessen wird empfohlen:

- 1) die Fachkräfte darauf vorzubereiten, wie mit solchen Forderungen umgegangen werden kann und
- 2) die Möglichkeit deutlicher bekannt geben, dass eine Materialhilfe beantragt werden kann.

Diese Möglichkeit würde die Partnerorganisationen auch enger an den EED binden. Die Restrukturierung des Programms und damit die Erweiterung des Vertrages kann als vorteilhaft für die Partnerorganisationen und Reintegranten betrachtet werden. Jedoch sollte der EED alle Reintegranten gleich behandeln und Verträge gemäß der transparenten Kriterien, die vom EED aufgestellt werden, anbieten, um beispielsweise Eifersucht zu vermeiden. Außerdem könnte der EED Möglichkeiten für die Vertragsabschließung der Versicherungen in den Heimatländern ausfindig machen.

### **Empfehlung 12: Soziale und berufliche Aspekte der Reintegration**

Um den Reintegrationsprozess zu erleichtern, empfiehlt diese Studie:

- Einen verstärkten Dialog zwischen dem EED, den Fachkräften und den Organisationen: Der EED sollte die Rolle des Mediators in problematischen Fällen übernehmen. Der EED könnte den Partnerorganisationen auch ein Handbuch zur Verfügung stellen, das als Handlungsleitfaden dient. Partner, die über keine Auslandserfahrung verfügen, könnten dann mit den Reintegranten besser umgehen. Die Inhalte des Handbuches könnten von ehemaligen Reintegranten oder aktuellen Stipendiaten des EED ausgearbeitet werden.

- Die Schaffung einer andauernden Verbindung zur deutschen Kultur durch regelmäßige Kommunikation mit dem EED, die Bereitstellung von Adressen von Organisationen in den Heimatländern mit Bezug zu Deutschland, die Organisation von regelmäßig stattfindenden Workshops für die Reintegranten und eine Netzwerkvereinigung.
- Eine bessere Auswahl von Reintegranten, die mehr praktische Fähigkeiten erworben haben.
- Mehr Geldmittel für die Organisationen, um den Fachkräften ein Engagement zu ermöglichen, das über die Basisarbeit hinausgeht.
- Eine bessere Vorbereitung der Reintegranten bezüglich der sozialen Aspekte der Integration. Die Reintegranten sollten auf die Erwartungen der Familie besser vorbereitet werden. Sie benötigen auch eine bessere Vorbereitung auf die Anpassung an die Arbeitskultur (z.B.: Zeitmanagement, Zielplanung, Verhandlung von Arbeitsbedingungen, Korruption).

### **Empfehlung 13: Anwendung der gelernten Fertigkeiten**

Um zu garantieren, dass die Reintegranten ihr Wissen anwenden können, sollte der EED Partnerorganisationen auswählen, deren Anforderungen mit den Qualifikationen der Fachkräfte übereinstimmen. Außerdem sollte der EED die Fachkräfte auf die Arbeit mit Gemeinden auf der lokalen Ebene dahingehend vorbereiten, dass die Tendenz der akademischen Arroganz von promovierten Fachkräften reduziert wird. Außerdem könnte der EED Unterstützung für den weiteren Wissenserwerb anbieten, beispielsweise durch die Teilnahme an Konferenzen und Trainingskursen, das Angebot von Informationsmaterialien und den Aufbau von Netzwerkaktivitäten unter den Reintegranten und (inter-)nationalen Organisationen.

### **Empfehlung 14: Kommunikation und Partnerschaft mit dem EED**

Nachdem die Stakeholder mehr Aufmerksamkeit und eine engere Kommunikation mit dem EED benötigen, wird vorgeschlagen, die Partnerschaft durch eine engere Kommunikation, Austausch und Networking, die Organisation von Konferenzen und Informationsaustausch mit dem EED zu verbessern. Der EED könnte dabei vom Wissen der Partnerorganisationen profitieren und die Organisationen könnten durch den Informationsaustausch mit anderen Organisationen einen Nutzen für die weitere Arbeit ziehen. Die Partnerschaft könnte auch durch eine engere Kooperation mit dem Stipendienreferat vertieft werden, indem Stipendien an Mitarbeiter der existierenden Partnerorganisationen vergeben werden. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der EED-Mitarbeiter wird nicht empfohlen, ein eigenes Referat einzurichten, das die Projektanträge beurteilt und begleitet.

### **Empfehlung 15: Networking und Follow-up**

- Der EED soll Netzwerkaktivitäten und ein Follow-up-Programm einführen, die mehr als nur die Organisation von Regionalseminaren alle fünf Jahre beinhalten.
- Ein Newsletter könnte implementiert werden, der regelmäßig über die Prozesse und Veränderungen im EED und der Partnerorganisationen informiert und auch die Reintegranten zu Wort kommen lässt.
- Die Organisation von regelmäßigen Treffen, Auffrischungsseminaren und fachspezifischen Tagungen sollte ebenso eingeführt werden. Der Nutzen liegt in der Intensivierung der Netzwerkaktivitäten, aber auch im Wissensaustausch. Der EED könnte hierzu auch andere internationale Organisationen einladen.

- Eine Datenbank, die die Adressen aller Begünstigter enthält, sollte angeboten werden, um eine zusätzliche Möglichkeit zu bieten, eigene Netzwerke aufzubauen und um eine Plattform für die Arbeitssuche zu schaffen.
- Ein Follow-up sollte strategischer organisiert werden, um v.a. den Neuankömmlingen eine Beratungsstelle zu bieten, Partnerorganisationen, die weniger institutionalisiert sind, zu beraten und um problematische Aspekte einfacher lösen zu können.
- Um diese Herausforderungen zu lösen und um Netzwerkarbeit und Follow-up zu erleichtern, sollte der EED einen lokalen EED-Repräsentanten einführen, der die Rolle des Mediators übernimmt, aber auch die eines ideellen Repräsentanten. Dieser könnte aus den Reihen der Local Support Services des EED oder der Partnerorganisationen bzw. (ehemaligen) Reintegranten kommen.
- Insbesondere in Afrika gelten kulturspezifische Regeln, die häufig dafür verantwortlich sind, dass die Stakeholder keine eigene Initiative ergreifen. Der EED sollte die Stakeholder dazu ermutigen, auch die Verantwortung zu übernehmen und nicht jede Initiative dem EED zu überlassen.

*Zusammenfassung entnommen aus dem Evaluationsbericht „Evaluation des EED Reintegrationsprogramms“ von Christiane Sevegnani und Christian Schuh (Centrum für Evaluation CÉval, Universität des Saarlandes) unter Mitwirkung von Clotaire Kouomo / AGESFO (Kamerun) und Elvira K. Kamau / CORATAAFRICA (Kenia), Januar 2006.*

## II. Evaluation des Kursprogramms zur Vorbereitung vom EED vermittelter Fachkräfte

von Ellen Schepp-Winter und Uwe Neugebauer

Der Evangelische Entwicklungsdienst e.V. (EED) ist ein Entwicklungswerk der evangelischen Kirchen in Deutschland. Der EED e.V. wurde 1999 gegründet. Er ist Personaldienst für die gesamten evangelischen Kirchen in Deutschland. Als Entwicklungsdienst der Kirchen verfolgt er gemeinnützige, kirchliche Zwecke. Der Verein hat seinen Sitz in Bonn. Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung sind seine Leitbilder. Entwicklung in Partnerschaft ist ein Kernelement seiner Arbeit.

Unter anderem vermittelt er Fachkräfte in Projekte nach Übersee und vergibt Stipendien an Nachwuchskräfte aus Partnerländern. Dieser Arbeitsbereich des EED ist in Ressort II angesiedelt. Hierbei werden Fachkräfte für einen zwei- bis dreijährigen Auslandsaufenthalt vorbereitet. Das Referat Fachkräfte arbeitet bei der Personalvermittlung mit den jeweiligen Länderreferaten zusammen. Es ist für die Suche nach geeigneten Interessierten, Auswahl, Vermittlung an eine Partnerorganisation, sowie die Vorbereitung, soziale Absicherung und Begleitung der Fachkräfte und ihrer Familien bis zu deren Rückkehr zuständig. Zu diesen Aufgabenbereichen gehört auch die Reintegration der Fachkräfte aus Ländern des Südens. Für das Personalprogramm des EED standen 2006 insgesamt 18,9 Millionen Euro zur Verfügung, was 13% des Gesamtetats entspricht<sup>1</sup>.

Zweck der Evaluation ist es, die Qualität der Vorbereitungskurse für Fachkräfte zu beurteilen und zu untersuchen, inwieweit die damit verbundenen Ziele erreicht werden und welche Auswirkungen die Vorbereitung auf die Arbeit der Fachkräfte und deren Einsatz in Übersee hat. Auf diese Analyse aufbauend werden Erkenntnisse und Empfehlungen erwartet, wie die Kurse zukünftig gestaltet werden sollen, um eine optimale Vorbereitung der Fachkräfte zu gewährleisten.

Insgesamt kann als Ergebnis der Evaluation festgehalten werden, dass die mit dem Kursprogramm verfolgten Ziele erreicht werden. Dies gilt sowohl für die Orientierungskurse, die für viele Teilnehmer/innen die erste Begegnung mit EED sind, wie auch für die Ergänzungs- und Ausreisekurse.

Der **Orientierungskurs** erfüllt seinen Zweck aus Sicht der Befragten in hohem Maße und erzielt hohe Zufriedenheitswerte bei den Teilnehmenden. Dies spiegeln sowohl bereits ausgereiste Fachkräfte wie auch jene, die noch nicht vermittelt wurden. Neben der Ergebnisqualität, die in der Beurteilung der vermittelten Informationen zum Ausdruck kommt, wird den Kursreferent/innen und den einzelnen Elementen der Durchführungsqualität (inhaltlicher Aufbau, eingesetzte Methoden und Medien) eine hohe

<sup>1</sup> Arbeitsbericht des EED 2006/2007.

Güte bescheinigt. Die zeitliche Länge des Orientierungskurses ist aus Sicht der Mehrheit der Befragten „genau richtig“. So fasst eine Befragungsteilnehmer/in zusammen: *„guter Einstieg und wichtiger Teil im Bewerbungsprozess, um den EED in einem ersten Schritt kennen zu lernen.“*

Zu den **Ergänzungskursen** wurden der Umfang des Themenangebots, die Angemessenheit der Themenauswahl, der Nutzen bezüglich des Einsatzes in Übersee und die zeitliche Länge abgefragt. Der überwiegende Teil der Befragten findet die Länge der Ergänzungskurse genau richtig und beurteilt den Umfang und die Angemessenheit des Themenangebots als „gut“. Dabei fällt die Bewertung bei bereits ausgereisten Fachkräften und Reintegranten besser aus als bei jenen, die noch vor der Ausreise stehen. Ebenso wird den Kursen ein hoher bis sehr hoher Nutzen für die Arbeit in Übersee zugewiesen. Letzteres ist vor allem vor dem Hintergrund relevant, dass die Ergänzungskurse zwei verschiedenen Zielen dienen. Sie sollen unmittelbar vor der Ausreise stehende Fachkräfte vorbereiten und potentiellen Fachkräften die Möglichkeit bieten, Kontakt zum EED zu halten. *„Vor allem die Flexibilität und die individuelle Zusammenstellung der Ergänzungskurse waren für mich sehr nützlich“*, wird von einem Befragungsteilnehmenden hervorgehoben.

Mit dem **Ausreisekurs** sind drei Viertel der Befragten zufrieden bzw. sehr zufrieden. Die Länge des Kurses wird von 62% als genau richtig angesehen, während ihn 6% für zu kurz halten und 32% als zu lang ansehen. Für zu lang wird er vor allem von den Fachkräften gehalten, die noch nicht ausgereist sind. Bei der Einschätzung des Nutzens zur Vorbereitung auf die Arbeit in Übersee fächert sich das Bild weiter auf. Zwar bescheinigen 62% dem Kurs einen hohen bzw. sehr hohen Nutzen, mit 24% nimmt jedoch auch der Anteil derjenigen zu, die dem Kurs einen mittleren Nutzen zuweisen. Ein ähnliches Bild ergeben die Antworten auf die Frage zur Relevanz des Themenangebots: 57% halten die ausgewählten Themen für (hoch) relevant, doch ist die Gruppe derer, die ihnen eine mittlere Bedeutung beimisst, mit 35% größer. Wie bei den Ergänzungskursen zeigen auch hier bereits ausgereiste Fachkräfte und Reintegranten eine positivere Einschätzung bezüglich des Nutzens des Kurses und der angebotenen Themen.

Als wesentliches Ergebnis des **Kursprogramms insgesamt** kann gelten, dass eine erhöhte Sensibilität bezüglich des Umgangs mit fremden Kulturen erreicht werden konnte und der überwiegende Teil der Befragten den gewonnenen Erkenntnissen und Einsichten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für den beruflichen Alltag in Übersee beimisst. Direkt nach den Programmstärken gefragt, fasst ein Teilnehmender zusammen: *„Die Maßnahmen zur Vorbereitung auf den künftigen Arbeitsplatz durch den EED waren sehr effektiv und vorbildlich in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“*, und eine andere Stimme hebt hervor, *„gutes Betriebsklima im EED, der EED hebt sich wohltuend von der gleichgeschalteten EZ (aus einem Guss) ab, Kritik ist noch erlaubt bzw. erwünscht“*.

Die Teilnehmendenstruktur in den Kursen, in denen Ausreisende, Reintegranten und Rückkehrende zusammen arbeiten und lernen, wird von den unterschiedlichen Befragungsgruppen als eine der wesentlichen Programmstärken aufgeführt. Ebenfalls würdigen die Befragten die hohe Differenzierung und Abstimmung auf die individuellen Bedarfe der ausreisenden Fachkräfte und ihrer Familien. Als Ergebnis der Onlinebefragung lässt sich weiter festhalten, dass der Struktur- und Durchführungsqualität der einzelnen Kurse (Kompetenz der Referent/innen, Methoden, Medien, räumliche Ausstattung) eine hohe Güte zugesprochen wird. Die Organisation der Kurse im Vorfeld fanden 22% „sehr gut“ und knapp 60% „gut“. Neben den bereits erwähnten Stärken werden dem Programm Realitätsnähe und die Möglichkeit zu persönlicher Reflexion bescheinigt. Eine Besonderheit des Programms liegt in der Einbeziehung der Fachkraftfamilien in die Vorbereitungszeit und damit auch in die Kurse. Die Kinderbetreuung wird von den Befragungsteilnehmenden als sehr gut und gut organisiert wahrgenommen. Die Kehrseite der Familienorientierung ist, dass es Stimmen

Alleinausreisender gibt, die das Kursprogramm für „zu familienzentriert“ halten und sich eine „bessere Orientierung an den Bedürfnissen von Alleinausreisenden“ wünschen.

Während die **inhaltliche Ausrichtung** für den Orientierungskurses noch klar und eindeutig ist, wird die Festlegung der Themen für die Ergänzungskurse und den Ausreisekurs schwieriger. Auf die Frage, welche Themen im Ausreisekurs im Nachhinein vermisst wurden, wird von den Befragungsteilnehmenden kein Thema auch nur zwei Mal genannt. Am ehesten lassen sich einige Themenwünsche unter der Überschrift „entwicklungspolitische Themen“ subsumieren. Vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit und Personalvermittlung ist der EED gefragt, Setzungen bezüglich der Inhalte und der im Programm zu vermittelnden Werte vorzunehmen.

An den letztgenannten Punkt schließen sich zwei **Empfehlungen für die inhaltliche Ausrichtung** des Programms an:

- Entwicklungspolitische Themen sollten im Ausreisekurs mehr Bedeutung bekommen.
- Die Identifikation der Fachkräfte mit dem EED sollte als Ziel der Vorbereitungszeit noch deutlicher berücksichtigt werden (Fachkräfte als EED-Botschafter/innen).

Die weiteren Empfehlungen beziehen sich auf die Abläufe der Kurssteuerung sowie die interne Zusammenarbeit. Sie leiten sich primär aus den Interviews mit EED-Mitarbeitenden und Kursreferent/innen ab. Wenn, wie oben erwähnt, entwicklungspolitische Themen stärker betont werden und die Förderung der Identifikation mit dem EED ein zentrales Anliegen der Vorbereitung der Fachkräfte ist, sollte die im Hause vorhandene Fachkompetenz zur Entwicklungszusammenarbeit mehr in die Kurse eingebunden werden. Wir empfehlen,

- ein Verfahren zur Rekrutierung der internen Referent/innen zu entwickeln, und die Mitarbeit im Kursprogramm in die Stellenbeschreibungen der entsprechenden Funktionen aufzunehmen.

Insgesamt ist eine stärkere Standardisierung und damit eine schriftliche Niederlegung der einzelnen Abläufe wünschenswert. Auch wenn dies zunächst zeitaufwändig ist, kann damit zum einen größere Transparenz geschaffen werden und ist zum anderen die sichere Durchführung des Programms weniger von einzelnen Personen abhängig. Als ersten Schritt empfehlen wir

- die Aktualisierung der schriftlichen Konzeption und aktive Nutzung derselben in der internen Kommunikation wie auch zur Ausrichtung externer Referent/innen.

Zur effizienten Gewinnung, Einarbeitung und Ausrichtung externer Referent/innen empfehlen wir

- die Erstellung eines Leitfadens, in dem die Aufgaben der Referent/innen und Studienleitungen sowie die Schritte der Einarbeitung aufgeführt sind.

Es gibt gegenwärtig viele einzelne Auswertungsformen im Rahmen des Kursprogramms (Kurzberichte der Referent/innen, Auswertungen der Teilnehmenden in den Kursen und Berichte der einzelnen Fachkräfte). Da die Auswertungen jedoch nicht standardisiert und qualitativ sind, bieten sie wenig Hilfe, um einen Überblick für die Kurssteuerung zu gewinnen

und Trends schnell zu erfassen. Darüber hinaus birgt die bisherige Praxis die Gefahr, dass Einzelfälle eine unverhältnismäßig große Bedeutung bekommen. Wir empfehlen daher

- die Erstellung und den Einsatz eines standardisierten Formulars zur Kursauswertung für Referent/innen,
- die Erstellung eines standardisierten quantitativen Fragebogens für jeden Kurstypen sowie
- die Festlegung eines Verteilers, an welche Personen die Auswertungen geschickt werden.

In den Empfehlungen wurden die aus unserer Sicht wichtigsten Maßnahmen aufgeführt, um einerseits die Steuerung des Programms auch zukünftig zu sichern und andererseits die interne Kommunikation transparenter zu gestalten.

*Zusammenfassung entnommen aus dem „Evaluationsbericht des Kursprogramms zur Vorbereitung vom EED vermittelter Fachkräfte“ von Ellen Schepp-Winter und Uwe Neugebauer, Mai 2008.*



## III. Human Resource Development for Health

von Jochen Bitzer, Katharina Greifeld und Johannes Schäfer

Der Evangelische Entwicklungsdienst (EED) und mehrere evangelische Missionswerke vermitteln seit langem ÄrztInnen und FachärztInnen an Einrichtungen von Partnerkirchen in Ländern mit begrenzten Ressourcen. Die Wirkung dieser Art von Personalvermittlung war Gegenstand einer Evaluierung mit evangelischen, presbyterianischen und lutherischen Partnerkirchen in Äthiopien, Ghana, Papua Neuguinea und Tansania. In diese vier Länder wurden in den letzten zehn Jahren 43 Mal ÄrztInnen und FachärztInnen vermittelt, die auf 23 Krankenhausstellen eingesetzt wurden.

Die Evaluierung wurde mit dem Zweck durchgeführt, die Wirkungen der Personalvermittlung zu erheben, zu prüfen, inwieweit diese zu einer Verbesserung der Gesundheitsversorgung der Armen geführt hat, und zu erfassen, unter welchen Bedingungen sie zu strukturellen Veränderungen im Gesundheitswesen beitragen kann.

Die Evaluierung verfolgte das Ziel

1. die Angemessenheit des kirchlichen Gesundheitswesens zu analysieren,
2. zu eruieren, wie entsandte ÄrztInnen mit der Frage nach der Qualität der Gesundheitsversorgung umgehen,
3. den Beitrag der entsandten ÄrztInnen zur Personalentwicklung zu erheben,
4. strukturelle Veränderungen des Gesundheitswesens zu erfassen.

Das mit der Evaluierung beauftragte Team bestand aus in- und ausländischen GutachterInnen und verwendete sowohl qualitative als auch quantitative Methoden. Die Feldstudien wurden zwischen Januar und April 2008 durchgeführt.

Mit Äthiopien, Papua-Neuguinea und Tansania befinden sich drei der vier Länder im unteren Fünftel des Human Development Index. In allen untersuchten Ländern sind die Pro-Kopf-Ausgaben für Gesundheit extrem niedrig. Des Weiteren herrscht ein dramatischer Mangel an medizinischem Personal. Die Kindersterblichkeitsrate ist hoch, die Müttersterblichkeitsrate gar extrem hoch. Krankheiten und Todesfälle sind vor allem auf übertragbare Krankheiten zurückzuführen.

Wesentliche Ergebnisse

1. Die Vermittlung von ÄrztInnen hatte indirekte Wirkungen (*impacts*) im Bereich der kurativen wie präventiven medizinischen Grundversorgung. Durch die Erweiterung des Versorgungsangebots und dessen quantitative Zunahme leistete die Vermittlung einen Beitrag zum gleichberechtigten Zugang zum Gesundheitswesen.

2. Die entsandten ÄrztInnen konnten den Gesundheitszustand der Menschen in den untersuchten Gebieten und dadurch ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation verbessern; die Entwicklung der Gemeinwesen wurde dadurch vorangetrieben.
3. Die entsandten ÄrztInnen haben im Bereich der Gesundheitsversorgung exemplarisch Standards gesetzt und eine wichtige Rolle bei der Einführung neuer Technologien und Methoden gespielt. In den meisten Fällen wurden begleitend und zur Sicherung der Nachhaltigkeit intensive Fortbildungsmaßnahmen für Ortskräfte durchgeführt.
4. Durch angemessene Qualifizierungsmaßnahmen hat die Personalvermittlung im Bereich Personalentwicklung verschiedentlich Wirkung entfaltet. In manchen Fällen war keine Qualifizierung möglich, da in den betreffenden Krankenhäusern keine jungen ÄrztInnen beschäftigt waren.
5. Indirekte Wirkungen (*impacts*) der Personalvermittlung auf struktureller Ebene waren nur sehr begrenzt festzustellen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass diese Art der Wirkung von politischen, sozialen und ökonomischen Faktoren, zuvorderst von der Gesundheitspolitik beeinflusst wird. Wirkungen im Bereich Personalentwicklung sind am effizientesten, wenn das kirchliche Gesundheitswesen eine hinreichende Organisationsstruktur und Leistungsfähigkeit aufweisen.

### Wesentliche Empfehlungen

1. Mittelfristig ist die Entsendung von ÄrztInnen und FachärztInnen weiter zu empfehlen. Eine sofortige Abberufung entsandter ÄrztInnen aus Krankenhäusern im ländlichen Raum würde das angesichts des Personalmangels schon heute überlastete Gesundheitswesen zusammenbrechen lassen.
2. Die Partnerorganisationen vor Ort sollten zusammen mit dem EED und den protestantischen Missionswerken ein realitätsnahes Programm konzipieren, um ÄrztInnen aus dem jeweiligen Land anzuwerben und durch ein verbessertes Personalmanagement vor Ort zu halten.
3. Die Verwaltungs- und Organisationsstrukturen kirchlicher Krankenhäuser und das kirchliche Gesundheitswesen als solches sind nachhaltig zu stärken. Dadurch können die Arbeitsbedingungen verbessert und ein positives Umfeld für strukturelle und dauerhafte Veränderungen geschaffen werden. Damit wird dazu beigetragen, dass die entsandten Ärztinnen mittelfristig durch ÄrztInnen aus dem Partnerland ersetzt werden können.

### Weitere einschlägige Empfehlungen an den EED und die evangelischen Missionswerke:

- Die Organisations- und Verwaltungsstruktur des Gesundheitswesens sollte bereits vor der Entsendung der Fachkräfte analysiert werden.
- Vereinbarungen über die Vermittlung von Personal sollten eindeutige Ziele und Vorgaben sowie eine genaue Stellenbeschreibung enthalten.
- Die Auswahl-, Vorbereitungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Zuge der Vermittlung von ÄrztInnen sollten einer kritischen Prüfung unterzogen und verbessert werden.

- Hochspezialisierte FachärztInnen sollten ausschließlich in Ausbildungseinrichtungen und deren Lehrkrankenhäuser entsandt werden.

Die Einrichtungen des kirchlichen Gesundheitswesens, in die die Fachkräfte entsandt werden, sollten

- eine plausible Gesundheitsstrategie entwickeln und umsetzen, in der der Bedarf an Therapie, Prävention und Qualifikation berücksichtigt wird,
- Stellenbeschreibungen erstellen und laufend aktualisieren,
- bei ihren Regierungen eine Gesundheitspolitik durchsetzen, mit der medizinisches Personal angemessen bezahlt wird,
- die ökumenische Zusammenarbeit suchen, um den Personalmangel zu überwinden und Ortskräfte zu gewinnen.

Durch die Bereitstellung grundlegender Leistungen, die mit den *Millennium-Entwicklungszielen in Einklang stehen*, verbessert die Personalvermittlung die Gesundheitsversorgung besonders verletzlicher Gruppen und leistet damit einen gewissen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zur Verringerung der Armut.

Sollten der EED und seine protestantischen Partnerorganisationen jedoch beabsichtigen, strukturelle Verbesserungen effizienter zu fördern, müssen sie ihre Partnerkirchen dabei unterstützen, eine plausible Gesamtstrategie für ihre Tätigkeit im Gesundheitswesen zu entwickeln. Dieser Aspekt wird bei der Vermittlung von Personal bisher nicht ausdrücklich thematisiert und ist nicht Gegenstand des Auftrags entsandter ÄrztInnen und FachärztInnen, von denen manche darüber hinaus für diese Aufgabe nicht qualifiziert sind. Innerhalb einer Gesamtstrategie wären das Mandat und die Qualifikationen zu definieren, über die eine entsandte Fachkraft verfügen muss, damit sie die Tätigkeit einer Partnerkirche im Gesundheitswesen stärken kann. Das bedeutet nicht, dass in Zukunft keine ÄrztInnen mehr entsandt werden sollten. Benannt ist damit allein ein zusätzlicher Tätigkeitsbereich.

Notwendig ist auch, dass sich die Kirchen vor Ort mehr als zuvor als Eigentümer ihrer Einrichtungen verstehen und die uneingeschränkte Verantwortung für ihre Tätigkeit im Gesundheitswesen übernehmen. Über die Vermittlung von Personal hinaus sind zusätzliche Quellen zur Finanzierung der kirchlichen Tätigkeit im Gesundheitswesen zu erschließen.

*Zusammenfassung entnommen aus dem Synthesebericht „Human Resource Development for Health - EED and Protestant Mission Organizations' Personnel Secondment of Medical Doctors to Ethiopia, Ghana, Papua New Guinea and Tanzania“ von Jochen Bitzer, Katharina Greifeld und Johannes Schäfer unter Mitwirkung von Amos Mwakilasa (Tansania), Yaw Brobbey-Mpiani (Ghana), Mulugeta Gebra (Äthiopien) und Christoph Adam (Papua-Neuguinea), Juli 2008.*

# IV. Evaluation der Wirkungen von Personalvermittlung an Partnerorganisationen in Lateinamerika

von Elke Rusteberg und Fresia Camacho

## Evaluationsauftrag

Der Evangelische Entwicklungsdienst plant anlässlich der 50-jährigen Jubiläumsfeier von Dienste in Übersee eine Dokumentation der Wirksamkeit von Personalvermittlungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund wurde die Durchführung der vorliegenden Querschnittelevaluation in Auftrag gegeben. Die Studie stellt dar, in welchen Bereichen und auf welchen Ebenen die Personalvermittlungen Wirkungen auf die Partnerorganisationen und ihr Umfeld entfaltet haben. Es handelt sich nicht um eine Gesamtbilanz, sondern um exemplarische Fallstudien am Beispiel von Vermittlungen an Partnerorganisationen in Zentralamerika und den Andenländern. Evaluationsgegenstand sind die Personalvermittlungsmaßnahmen im Bereich der ländlichen Entwicklung/Naturressourcenmanagement im Zeitraum zwischen Ende der 1990er und 2010.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt der Evaluation auf der Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen der Arbeit der Fachkräfte auf die Partnerorganisationen und den nationalen Kontext.

## Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von April bis August 2010 durchgeführt. Um die komplexen Fragestellungen der TOR zu erfassen, wurden in der Untersuchung unterschiedliche qualitative Erhebungsmethoden miteinander kombiniert. So konnten die Wahrnehmungen und Einschätzungen der verschiedenen Personengruppen berücksichtigt werden. Durch Cross-Checking von Daten aus den unterschiedlichen Informationsquellen ist die Validität der Ergebnisse recht hoch. Die folgenden Methoden wurden während der Durchführung der Studie angewandt:

**Analyse von Sekundärmaterial** Halbjahres- und Jahresberichte von 17 Fachkräften und 9 Partnerorganisationen

**Leitfaden-Interviews** mit 11 Fachkräften, 11 Direktor/innen und Mitarbeiter/innen von Partnerorganisationen in Costa Rica, Nicaragua und Guatemala, sowie 3 Mitarbeiter/innen aus dem Regionalbüro der VEST in Costa Rica. Eine Fachkraft, 4 Rückkehrer/innen sowie 4 EED-Mitarbeiter/innen wurden in Bonn befragt

**Schriftliche Befragungen** von 3 Fachkräften, 3 Direktorinnen und 3 Rückkehrer/innen

**Telefoninterview** mit der Vorsitzenden des Rückkehrerausschusses

**Workshops** in Costa Rica und Nicaragua mit allen DÜ-Fachkräften und den Direktor/innen der Partnerorganisationen

**Präsentation** und Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit den Verantwortlichen im regionalen Koordinationsbüro des EED/VEST.

### Ergebnisse

Im Untersuchungszeitraum haben sich die Vermittlungen im Bereich der ländlichen Entwicklung ohne wesentliche Schwerpunktverschiebungen zu gleichen Anteilen auf die Produktionsberatung, Organisationsberatung und Politikberatung konzentriert. In den Partnerorganisationen – Agrarforschungsinstitute, Beratungsorganisationen für lokale Bauernorganisationen und Produzentengruppen sowie eine Vermarktungskoooperative – werden die Fachkräfte in Beratungsfunktionen überwiegend auf der Ebene der Partnerorganisationen eingesetzt.

Die entwicklungspolitische Relevanz der Personalvermittlungen ist hoch. Die Beratung ist im Bereich zentraler Fragestellungen der Partnerländer in Bezug auf ländliche Entwicklung angesiedelt. Die Themen der Agrarpolitik wie Landrechte, nachhaltige Produktionssysteme und Ernährungssicherung sowie faire Vermarktung organischer Produkte berühren in allen untersuchten Ländern zentrale Probleme der kleinbäuerlichen Bevölkerung und indigenen Gemeinschaften.

Die Präsenz von externen Fachkräften gilt bei den Partnern als Ausweis von Professionalität. Die Beschäftigung von ausländischen Fachkräften hat Vorteile für die Organisationen in politisch angespannten Situationen wie in Guatemala. Dort haben die Fachkräfte zum Schutz von Personen beigetragen und die internationale Unterstützung hat den Forderungen der Bauernbewegung Nachdruck verliehen. Ein wichtiger Vorteil von ausländischen Fachkräften ist, dass die meisten ihre persönlichen Kontakte zu thematisch relevanten Netzwerken in Lateinamerika und/oder Europa einbringen, die den Partnerorganisationen neue Handlungsspielräume eröffnen. Die Fachkräfte verfügen neben ihren spezifischen Fachkenntnissen in der Regel auch über Kenntnisse in Planung, Monitoring und Evaluation sowie journalistische und pädagogische Fähigkeiten, die sie relativ häufig zu "Allround"-Berater/innen machen.

Einige Kompetenzen der Fachkräfte sind kaum oder gar nicht auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu finden, insbesondere die internationalen Erfahrungen und Kontakte. Trotzdem bestimmt sich der Mehrwert einer ausländischen Fachkraft für die Partnerorganisation nicht in erster Linie daran, welches Personaldefizit er/sie abdeckt, sondern welches Potential zur Bereicherung der Arbeit sie mitbringt. Gerade der externe Blick sowie die "produktive Fremdheit" ermöglichen den Fachkräften, Veränderungspotentiale zu erkennen und Innovationen anzustoßen.

Für den Vermittlungserfolg sind insbesondere folgende Faktoren förderlich:

- Eine Partnerorganisation mit klaren Programm-Zielvorstellungen und der Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen
- Klare Zielformulierungen und Rollendefinition für die zu besetzende Stelle. Je besser die Partner wissen, was sie wollen, desto passgenauer kann DÜ die entsprechende Fachkraft auswählen

- Fachkräfte, die neben der erforderlichen Fachkompetenz soziale Kompetenzen (soft skills) mitbringen: kulturelle Sensibilität, Respekt, Toleranz, Flexibilität sowie die Fähigkeit, sich selbst zurückzunehmen
- Gute Kommunikationsstrukturen und ein gutes Vertrauensverhältnis zu Leitungen und Mitarbeiter/innen der Partnerorganisationen.

### Wirkungen

Die Studie hat ergeben, dass die Fachkräfte signifikante Beiträge zur Entwicklungsarbeit der Partnerorganisationen leisten, und dass positive kurz- und mittelfristige Wirkungen zu beobachten sind. Insgesamt wurde die Leistungsfähigkeit der Partner gegenüber den Zielgruppen und im gesamtgesellschaftlichen Kontext verbessert. Die am wirkungsvollsten durch Fachkräfte beeinflussten bzw. mitgetragenen Veränderungen liegen im strategischen Bereich. Fachkräfte haben zur Entwicklung von neuen Systemen und zum Wissenszuwachs in den Organisationen beigetragen durch:

- Unterstützung bei der Neuorientierung von Strategien und Arbeitsschwerpunkten
- Capacity Building und Einführung professioneller Standards in den Beratungskonzepten
- Verbesserung des Zugangs zu internationalen Informationen und Debatten
- Qualitätsverbesserungen bei den Leistungen der Partnerorganisation gegenüber ihren Zielgruppen.

Dadurch haben sich die Partner als kompetente Fachorganisationen profiliert. Die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, inklusive der nationalen Regierungen ist verbessert, und die Anerkennung seitens internationaler Geldgeber ist gestiegen. Die Folge ist eine Vergrößerung der Reichweite und Handlungsmöglichkeiten der Partnerorganisationen. Damit haben die Fachkräfte zu einer Stärkung der Zivilgesellschaft und Qualifizierung des Politikdialogs beigetragen, welche ihre Fähigkeiten zur kompetenten Politikbeeinflussung und Mitarbeit an Gesetzesvorlagen zur Agrarpolitik erhöhen. Dies sind wichtige Schritte auf dem Weg zu einer veränderten Agrarpolitik, die sich an den Bedürfnissen der kleinbäuerlichen Bevölkerung orientiert.

Langfristige Wirkungen auf die Organisationsstruktur oder -kultur lassen sich nur schwer abschätzen, weil die Mehrheit der Fachkräfte sich noch in laufenden Verträgen befindet. Einige wichtige Voraussetzungen wurden jedoch geschaffen, die langfristige Wirkung erwarten lassen. Insbesondere ist von Bedeutung, dass die neuen Ansätze und Strategien in die institutionelle Politik übernommen wurden und von allen Beteiligten mit getragen werden.

Herausragende Beispiele für eine nachhaltige Strukturentwicklung sind zwei neue Fachorganisationen, die in den letzten 10 Jahren unter dem Dach von Partnerorganisationen gegründet wurden: das *Instituto de Estudios Agrarios* in Guatemala und die *Cooperativa Sin Fronteras* in Costa Rica. In beiden Fällen haben die Fachkräfte dazu beigetragen, Aufbau und Abläufe in diesen Organisationen so zu strukturieren, dass sie heute eigenständig funktionieren und sehr effektiv arbeiten.

Darüber hinaus lassen sich keine Wirkungen der Fachkräfte auf die Organisationsstrukturen beobachten. In Bezug auf Veränderungen der Organisationskultur haben die Fachkräfte häufig eine wichtige Rolle als "facilitator" gespielt und Reflexionsprozesse über den Status

Quo, Defizite der Arbeitsstrukturen, etc. stimuliert oder angestoßen. Innerhalb der Partnerorganisation erzielen die Fachkräften Wirkungen im Sinne von Lernprozessen, die durch gegenseitiges interkulturelles Lernen und durch den Erfahrungsaustausch zwischen Individuen entstehen. Am meisten wurden dort Wirkungen erzielt, wo ein Lernfeld für die Partner entstanden ist. In diesen Prozessen sehen sich die Fachkräfte als „Verstärker“ von Prozessen und nicht so sehr als „Veränderer“.

Die meisten Fachkräfte sehen ihre Beratungstätigkeit nicht als einseitigen Transfer von Wissen, sondern als Prozess von Geben und Nehmen. Sie sind eher Reflexionsinstanzen, die systematisierende Elemente in die Organisation einbringen, Diskussionsstränge zusammenführen und die Ergebnisse der internationalen Debatten aufbereiten.

Auf die beteiligten Partnerorganisationen wie auf ihre Zielgruppen, Bauernorganisationen sowie die bäuerliche und indigene Bevölkerung, haben die Fachkräfte die beschriebenen positiven Auswirkungen. Bei dieser Evaluierung wurden keine negativen Wirkungen festgestellt.

Wirkungen von Fachkräften auf die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit sind insofern zu beobachten, als DÜ in den letzten 10 Jahren eine Reihe von Fachkräften für Ausarbeitung von Gender-Policies vermittelt hat, die bis heute Wirkung zeigen. Sie sind jedoch außerhalb des Wirkungsbereichs der hier untersuchten Vermittlungen. Die Vermittlungen im Sektor ländliche Entwicklung wurden ohne Zielsetzungen im Genderbereich besetzt. Gleichwohl haben die Fachkräfte im Rahmen der Gesamtstrategie der Partner mit Gender-Policy verstärkend gewirkt, insbesondere mit Blick auf die stärkere Berücksichtigung und Respektierung von Frauen und ihren Anliegen.

### Schlussfolgerungen

Die Relevanz des Instruments der personellen Entwicklungszusammenarbeit beruht nicht in erster Linie bzw. nicht ausschließlich auf dem Wissenstransfer. Es geht den Partnern darum, das weltweit wachsende Wissen in den relevanten Themenfeldern für die eigene Arbeit zu nutzen sowie durch Vernetzung von Institutionen und Personen international mithalten zu können.

Personalvermittlungen nach Lateinamerika sind sinnvoll und relevant, weil sie dazu beitragen, Kontakte zwischen lateinamerikanischen und europäischen Institutionen zu stärken, die sich für gerechtere internationale Beziehungen einsetzen. Insofern wird die Präsenz von Fachkräften von den Partnerorganisationen auch als Zeichen der Solidarität gesehen.

Die Studie zeigt, dass auch in Ländern mit einem guten Bildungs- und Ausbildungsniveau wie Brasilien oder Costa Rica personelle Förderung einen Sinn hat, wenn ein Mehrwert erkennbar ist durch die Internationalität, die eine Fachkraft im Rahmen eines Themas oder Vernetzungszusammenhangs einbringt. Die Rahmenvorlagen, auf deren Grundlage die befragten Fachkräfte vermittelt wurden, heben genau diesen Aspekt des Mehrwerts durch Internationalität hervor. Insofern haben die Ziele der Personalvermittlung nichts von ihrer Relevanz verloren.

## Lessons learnt und Empfehlungen an DÜ

Wirkungen auf die Struktur der Partnerorganisation werden zum großen Teil deswegen kaum erreicht, weil Organisationsentwicklung im engeren Sinn nicht explizit zu den Zielen der Personalvereinbarungen gehört und daher die Wirkungen ungesteuert und eher zufälliger Natur sind. Dabei ist deutlich erkennbar, dass die Partnerorganisationen im Bereich PME große Defizite haben.

### Empfehlung 1

Um die Wirkungen der Fachkräfte in Bezug auf die Organisationsentwicklung zu erhöhen, sollte der Bedarf der Partner im Bereich PME genauer abgefragt werden. Es scheint sinnvoll, den Dialog mit den Partnerorganisationen zu intensivieren, damit der Unterstützungsbedarf besser abgeschätzt und ggf. durch eine Fachkraft abgedeckt werden kann.

Die Frage der Nachhaltigkeit wird von den Partnern nicht systematisch und häufig zu spät behandelt. Es gibt eine Reihe von Ansätzen, wie die Arbeit der Fachkräfte in der Partnerorganisation weitergeführt werden kann. Für die Sicherung der Nachhaltigkeit ist vor allem der Aufbau von Know-how bei den Partnerorganisationen ein zentrales Element.

### Empfehlung 2

Geeignete Instrumente zur Sicherung der Nachhaltigkeit sollten zu den Zielvereinbarungen zwischen DÜ und den Partnerorganisationen gehören. Beispielsweise könnten grundsätzlich die Systematisierung von guten Praxisbeispielen oder die Verschriftlichung von Trainingsmaterialien, Leitfäden oder Konzepten zu den Aufgaben der Fachkräfte gehören.

In vielen Fällen fehlen den Partnerorganisationen die finanziellen Ressourcen, um der Fachkraft einen Counterpart an die Seite zu stellen, der die Arbeit nach dem Ende der Vertragszeit weiterführen kann.

### Empfehlung 3

Die Möglichkeit der Komplementärmaßnahmen von DÜ können für die Nachhaltigkeit stärker eingesetzt werden, z.B. durch die Finanzierung von Tandem-Lösungen im letzten Vertragsjahr der Fachkraft.

Je länger eine Fachkraft bei einer Organisation arbeitet, desto größer ist die Chance, dass sie Veränderungen bewirken kann. Innerhalb von drei Jahren können meist nur punktuelle Wirkungen erzielt werden, während es sich nach sechs Jahren meistens zeigt, welche Wirkungen dauerhaft sein werden und ob es noch Innovationspotential gibt. Zu dieser Frage gibt es jedoch abweichende Meinungen. In einigen Fällen konnten die Partner nur schwer akzeptieren, dass nach sechs Jahren die DÜ-Policy greift, und nicht aus Gründen der Zielerreichung modifiziert werden kann.

### Empfehlung 4

Die Beibehaltung der bisherigen Praxis, die 6-Jahresregel für Fachkräfte in begründeten Ausnahmefällen zu überprüfen, erscheint sinnvoll.



In den 1990er Jahren hat DÜ eine Reihe von innovativen Instrumenten der Personalvermittlung eingesetzt wie z.B. das Austauschprogramm zwischen CPT und FIAN, die zu guten Ergebnissen geführt haben. Die Partner bedauern, dass diese Ansätze nicht weitergeführt wurden. Vor allem im Süd-Süd-Austausch sehen die Partner erhebliches Wirkungspotential. Zum Beispiel besteht in Costa Rica ein großes Interesse an Fachkräften aus Bolivien oder Brasilien, die spezifische Erfahrungen mit der "solidarischen Ökonomie" haben.

### **Empfehlung 5**

Es wird empfohlen, die Reaktivierung bzw. Weiterentwicklung von Süd-Süd-Vermittlungen zu überprüfen, um das Instrumentarium der personellen Zusammenarbeit zu erweitern und dem Bedarf der Partnerorganisationen zu entsprechen.

Die Ausbildung und Berufsbiographien mit Schwerpunkt Lateinamerika erleichtern die Integration in die lateinamerikanische Wirklichkeit. Das schließt einen Kulturschock nicht aus, insbesondere wenn Fachkräfte in sehr konfliktreichen Situationen kommen wie in Guatemala. Dort fühlten sich die Fachkräfte von ihrem Umfeld beobachtet, eingeschränkt und kontrolliert. Aber auch in anderen Ländern wird die Lebensqualität zum Teil eingeschränkt durch die hohen Kriminalitätsraten. Die aktuelle Fachkraft in Guatemala wurde zwei Mal Opfer eines bewaffneten Raubüberfalls und hätte sich mehr Begleitung seitens DÜ gewünscht.

### **Empfehlung 6**

Es wäre zu überprüfen, ob Fachkräfte gezielter auf das EED - Programm zur Begleitung von Fachkräften in Krisensituationen hingewiesen werden.

*Zusammenfassung entnommen aus dem Evaluationsbericht „Evaluation der Wirkungen des Personaldienstes Dienste in Übersee des Evangelischen Entwicklungsdienstes am Beispiel der Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen aus dem Bereich ländliche Entwicklung in Lateinamerika“ von Elke Rusteberg und Fresia Camacho, September 2010.*

# Chronologie Dienste in Übersee

von Wilfried Steen

## Wurzeln

Dienste in Übersee (DÜ) wurde zum Dank für die Unterstützung der ökumenischen Gemeinschaft der Kirchen nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Für diese Initiative war der Gedanke der aktiven Mitarbeit am Friedensdienst, sowie der Entkolonialisierung, Befreiung und Entwicklung unterdrückter Völker grundlegend.

Einen weiteren Wurzelstrang bildete die ökumenische Arbeit der Evangelischen Studentengemeinde durch die Einrichtung des Überseeregisters. Es wies junge interessierte Akademikerinnen und Akademiker auf wichtige Aufgaben in Übersee hin und mündete in die Gründung der „Arbeitsgemeinschaft für Dienste in Übersee evangelischer Kirchen in Deutschland“ am 9. November 1960. Die Initiatoren der Arbeitsgemeinschaft waren die Aktion „Brot für die Welt“ und weitere kirchliche Organisationen (Evangelische Kirche in Deutschland, Evangelische Freikirchen, Lutherischer Weltdienst, Deutscher Evangelischer Missionsrat, Evangelische Jugend- und Studentenarbeit, Evangelische Akademien). Schon 1959 hatte die römisch-katholische Kirche die „Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe“ (AGEH) gegründet, um auf die steigende Nachfrage junger Christinnen und Christen nach praktischer Entwicklungsarbeit zu reagieren.

## Aufbau

Die Prinzipien, die dem Aufbau von Dienste in Übersee zugrunde lagen, waren weitsichtig und haben sich bis heute bewährt: Fachkräfte werden auf ausdrückliche Anforderung der selbständigen Partner in Übersee vermittelt, deshalb führt die Organisation keine eigenen Projekte durch. Sie befristet die Mitarbeit in überseeischen Aufgabengebieten und bindet sie in ökumenische Strukturen ein. Für Dienste in Übersee wird „Partnerschaft“ der Schlüsselbegriff und ein Ausdruck der aktiven Teilhabe an weltweiter Ökumene.

1961 wurden die ersten fünf Fachkräfte nach Übersee vermittelt. 1962 waren es schon 37, wobei der Schwerpunkt auf Gesundheitsberufen, Handwerkern und technischem Personal lag. In den nächsten Jahren konnten die Vermittlungszahlen stetig gesteigert werden. Die meisten Fachkräfte wurden in Partnerländer vermittelt, die traditionell Arbeitsgebiete von deutschen Missionswerken waren, wie Tansania oder Indonesien. Es gab aber auch neue Partnerländer, zum Beispiel Nepal.

1963 riefen Organisationen des personellen Entwicklungsdienstes und der Freiwilligenarbeit den „Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee“ (AKHLÜ) ins Leben, der ein Forum des fachlichen Austausches geworden ist und der an der Gründung des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) mitwirken sollte.

1965 erschien die erste Ausgabe von „der überblick“, einer Zeitschrift für ökumenische Begegnung und internationale Zusammenarbeit, herausgegeben von Dienste in Übersee.

Seit dem 19. März 1970 ist der Verein als Träger des Entwicklungsdienstes im Sinne des Entwicklungshelfergesetzes (EhfG) von 1969 staatlich anerkannt.

## Kontinuität

1970 feierte Dienste in Übersee das zehnjährige Jubiläum. Der Jubiläumsband „Unterwegs zur einen Welt – Aus der Arbeit von Dienste in Übersee“ mit 320 Seiten zeugt vom rasanten Wachstum und vom Selbstbewusstsein dieses Werkes, das sich aus bescheidenen Anfängen zu einer renommierten Organisation des Entwicklungsdienstes der evangelischen Kirchen entwickelt hat. Stolze 448 Vertragsabschlüsse konnten seit 1960 gemeldet werden.

Ebenfalls 1970 wurde die „Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst“ (AG KED) gegründet. DÜ kooperierte in diesem Verbund mit der Aktion „Brot für die Welt“ im Diakonischen Werk der EKD, der Evangelischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe (EZE), der Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Weltmission als Vorgänger des Evangelisches Missionswerkes in Deutschland (EMW) und dem Kirchlichen Entwicklungsdienst der Evangelischen Kirche in Deutschland (KED).

Das Konzept von DÜ und seine Grundsätze führten 1975 zur aktiven Unterstützung einer entwicklungspolitischen Inlandsarbeit im Rahmen der Kooperation mit dem „Haus am Schüberg“ in Hoisbüttel bei Hamburg und dem Zentrum für Entwicklungsbezogene Bildung (ZEB) in Stuttgart.

Seit 1977 unterstützt der „Ausschuss für entwicklungsbezogene Bildung und Publizistik“ (ABP) Projekte von Dienste in Übersee wie zum Beispiel die Fachstelle Ferntourismus und Journalistenprogramme.

Ebenfalls 1977 beschloss die DÜ-Mitgliederversammlung die Einführung von Inlandsverträgen für rückkehrende Fachkräfte und war damit wegweisend für andere Organisationen des personellen Entwicklungsdienstes. Projekte, die auf die Ursachen von Unterentwicklung in unserer Gesellschaft hinweisen, sollen dadurch gefördert werden. Im gleichen Jahr gründeten zurückkehrende Fachkräfte den RückkehrerInnenausschuss (RKA) als Vertretungs- und Beratungsgremium der Rückkehrenden im EED mit dem Ziel informeller Hilfestellung für Fachkräfte bei ihrer Rückkehr und Wiedereingliederung.

1985 waren 190 DÜ-Entwicklungsfachkräfte in Übersee tätig, davon die meisten im Bereich Bildung (84), Gesundheit (54) und Technik (33). 76 neue Verträge wurden geschlossen.

In einem Beitrag zum 25. Jubiläum wird die Fähigkeit von DÜ hervorgehoben, „ökumenische Kommunikation, Partizipation und Präsenz innerhalb der Kirche beispielhaft zu praktizieren“. Seit dieser Zeit vermittelt DÜ verstärkt auch Personal an Kirchen und Partnerorganisationen, die sich gegen Unterdrückung und Diskriminierung wenden, um die Förderung religiöser und ethnischer Minderheiten bemühen und – beispielsweise in den Ländern Zentralamerikas – sich gegen die Verletzung von Menschenrechten einsetzen. So knüpft Dienste in Übersee an das Antirassismusprogramm des Weltrates der Kirchen (ÖRK) an.

1986 befasste sich die Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland schwerpunktmäßig mit dem Kirchlichen Entwicklungsdienst und unterstrich seine Bedeutung für den ökumenischen Anspruch der Kirche. Die Organisation „Christliche Fachkräfte International“, die 1984 vorwiegend von Kreisen der Evangelischen Allianz gegründet wurde, wird als „ergänzender Personaldienst für evangelikal geprägte Kirchen und Hilfswerke in der ‚Dritten Welt‘“ akzeptiert und durch Mittel der EZE gefördert.

Dienste in Übersee selbst schloss mit Missionswerken und der Diakonie-Katastrophenhilfe eine Vereinbarung über Kooperationsprogramme. Zunehmend wurden auch Fachkräfte im Rahmen einer Reintegrationsmaßnahme in Länder des Südens vermittelt.

1994 vermittelte DÜ auf Anfrage des Ökumenischen Rates der Kirchen (ÖRK) Wahlbeobachterinnen und -beobachter für die ersten freien Wahlen in Südafrika. Daraus entstand das DÜ-Programm zur Wahl- und Menschenrechtsbeobachtung.

1995 gingen 2588 schriftliche Anträge auf Arbeitsvermittlung nach Übersee ein. Für 346 Teilnehmende wurden 25 Kurse zur Orientierung, Auswahl und Vorbereitung angeboten, es gab 195 laufende Verträge. Bei den nach Übersee Ausgereisten führten die Berufsgruppen der Bereiche Technik und Bildung vor Gesundheit, Landwirtschaft, Soziales und Verwaltung. Schwerpunktländer waren Tansania (38), Äthiopien (20), Papua-Neuguinea (18), Nicaragua (18) und Kamerun (16). Im Rahmen des Programms „Ökumenischer Dienst in Deutschland“ (ÖDD), bei dem Fachkräfte aus dem Süden in Deutschland arbeiten, sowie der Inlandsprogramme für Zurückgekehrte und „Berater/innen auf Zeit“ bestanden 22 Vertragsverhältnisse.

1999 gehörte DÜ zu den Initiatoren eines Friedensfachdienstes und wurde zum Gründungsmitglied des Konsortiums Ziviler Friedensdienst (ZFD). Das Konsortium vermittelt Fachkräfte nach den Grundsätzen des EhfG in Konfliktregionen dieser Welt. Diese sollen den Aufbau friedensfördernder Strukturen für langfristige Friedenssicherung unterstützen.

Als eigenständige Organisation hat DÜ bis einschließlich 1999 insgesamt 3985 Entwicklungsfachkräfte vermittelt und Personalvermittlungsprogramme im Inland und Personalförderprogramme im Ausland durchgeführt. DÜ hat durch Rückkehrerinnen und Rückkehrer in die Öffentlichkeit gewirkt. Diese haben ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus ihrer Arbeit in Übersee in ihr heimatliches Umfeld, in die Kirche und Gesellschaft hier in Deutschland eingebracht. Waren es zuerst Fachkräfte in Basisdiensten wie Ärzte, Krankenschwestern und Handwerker, die nach Übersee vermittelt wurden, so hat sich DÜ zu einem professionellen Personaldienst zur Vermittlung von Beratern und Trainern im Managementbereich von sozialen Diensten und Kultur in Übersee entfaltet.

### Integration in den EED

Bis 1995 hatte der Kirchliche Entwicklungsdienst aufgrund der guten Kirchensteuereinnahmen der evangelischen Landeskirchen beachtliche Zuwachsraten. 1994 gingen allein 132 Millionen DM an Zuwendungen der Landeskirchen und der Militärseelsorge ein. Ab 1995 aber gab es verstärkt Anfragen an die Struktur und die Kosten der AG KED, zu der DÜ gehörte. Eine Zusammenfassung zu einem einzigen Werk erschienen Synode, Kirchenkonferenz und dem Rat der EKD als geeigneter Weg zu Synergien und Einsparungen.

1999 entstand durch die Fusion von EZE, DÜ, Kirchlichem Entwicklungsdienst der EKD, dem Ökumenisch-missionarischen Weltdienst und Einrichtungen der AG KED der neue Evangelische Entwicklungsdienst, EED. Dieser hat seinen Sitz in Bonn und begann im Jahr 2000 mit seiner Arbeit.

Im gleichen Jahr feierte Dienste in Übersee sein 40-jähriges Jubiläum. Eine 14-seitige Broschüre mit Erfahrungen aus der personellen Zusammenarbeit und Perspektiven für die Zukunft erschien. DÜ versteht sich darin als Personalfachagentur der Entwicklungsarbeit der evangelischen Kirchen in Deutschland. Die Anzahl der Verbände, die DÜ tragen, war von ursprünglich acht auf 30 angewachsen.

Traditionell hatte sich DÜ in den 40 Jahren seines Bestehens weit über die Grenzen der Kooperationsländer deutscher Missionswerke hinaus engagiert, so in Zentralamerika, Guinea-

Bissau, Mosambik, Simbabwe und Kambodscha. Dieses weite Partnernetz wurde in den EED eingebracht. 108 Neuverträge kamen im Jahr 2000 zustande.

2001 zog die DÜ-Geschäftsstelle von Leinfelden-Echterdingen nach Bonn. Der „Dienste in Übersee e.V.“ wurde zur „Dienste in Übersee gGmbH“. Dank des Einsatzes der DÜ-Mitarbeitenden, die fortan in Bonn tätig waren, konnte die Idee eines evangelischen Personaldienstes in Übersee auch im Verbund des EED ihre konzeptionelle Kraft bewahren. Die Inlandsarbeit von DÜ wurde in die Inlandsarbeit des EED integriert.

Gemeinsam mit „Brot für die Welt“, dem EMW, einzelnen Missionswerken und Pax Christi entstand der „Ökumenische Friedensdienst in Palästina und Israel“ (ÖFPI) als deutscher Beitrag zum entsprechenden Programm des ÖRK, das im September 2001 ins Leben gerufen wurde.

2008 wurde aus den Zeitschriften „der überblick“ und „eins entwicklungspolitik“ die neue Zeitschrift „welt-sichten“ gebildet.

### Perspektiven

Bis Ende 2009 sind insgesamt 5098 Fachkräfte mit Dienste in Übersee ausgereist. 2009 wurden vom EED insgesamt 24,1 Millionen Euro für das Personalprogramm bereitgestellt. Die Wünsche, die in der DÜ-Jubiläumsbroschüre des Jahres 2000 geäußert wurden, wurden umgesetzt: Die Fachkompetenz von DÜ ist zu einem Dienstleistungsangebot an kirchliche Einrichtungen ausgebaut, die Beziehungen zu Partnerorganisationen sind dank der Einbindung in den EED qualitativ weiterentwickelt worden. Der Zivile Friedensdienst wurde weiterentwickelt. Der EED beteiligt sich am entwicklungspolitischen Freiwilligendienst „weltwärts“ und ist Zentralstelle für das „Evangelische Forum entwicklungspolitischer Freiwilligendienst“.

Die Dienste in Übersee gGmbH im EED hat sich als unentbehrlich für die Partner in Übersee erwiesen und als Partner in der Kooperation mit befreundeten Organisationen wie Missionswerken, Diakonie Katastrophenhilfe, Kindernothilfe und Peace Brigades International bewährt. In dem integralen Programm des neuen gemeinsamen Werkes, dem „Evangelischen Zentrum für Entwicklung und Diakonie“, das spätestens 2013 aus dem Diakonischen Werk der EKD und dem EED gebildet wird, wird der Personaldienst weiterhin eine wichtige Rolle spielen. „Menschen bewegen für Gerechtigkeit“ bleibt zentrales Motto ökumenischer Entwicklungsarbeit.

*Entnommen aus dem Buch zum 50-jährigen Jubiläum Dienste in Übersee:*

*„Menschen bewegen für Gerechtigkeit – 50 Jahre Dienste in Übersee“; herausgegeben vom Evangelischen Entwicklungsdienst, Oktober 2010.*



Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (EED)  
Ulrich-von-Hassell-Str. 76  
D-53123 Bonn

Telefon: +49 (0)228 8101-0  
E-Mail: [eed@eed.de](mailto:eed@eed.de)  
[www.eed.de](http://www.eed.de)