



# Code of good practice

*Management und  
Unterstützung von  
humanitärem Personal*

Der Code of Good Practice 2003 von People In Aid ist die Überarbeitung des Codes of Best Practice 1997.



**Code of good practice**

*Management und Unterstützung  
von humanitärem Personal*

© People In Aid 2003

Zusätzliche gedruckte Exemplare dieses Codes sind über People In Aid erhältlich. Mitglieder erhalten die gedruckte Ausgabe kostenlos, Nicht-Mitglieder können sie zu einem Preis von 5 Pfund zzgl. Porto bestellen. Ein kostenloser Download ist über die Internetseite [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org) möglich.

NROs und andere Organisationen dürfen das Material ausschließlich zu nicht-kommerziellen Zwecken und nur unter der Voraussetzung vervielfältigen, dass People In Aid als Quelle benannt wird. Für andere Zwecke darf das Material ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Urhebers nicht, auch nicht in Auszügen, elektronisch, mechanisch, als Photokopie, Aufnahme oder auf sonstige Weise vervielfältigt, gespeichert oder übermittelt werden.

Die ursprüngliche Version dieses Codes wurde erstmals 1997 durch das „Relief and Rehabilitation Network“, das heutige „Humanitarian Practice Network“ mit Sitz beim Overseas Development Institute, London veröffentlicht.

Rückfragen richten Sie bitte an:  
People In Aid, Development House, 56-64 Leonard Street,  
London EC2A 4JX  
Tel:+44 (0)20 7065 0900  
[info@peopleinaid.org](mailto:info@peopleinaid.org)  
[www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

# Inhalt

Vorwort .....	3
Einführung .....	4
Die Prinzipien .....	8
Das Leitprinzip .....	9
Prinzip 1 - Human Resources Strategie .....	10
Prinzip 2 - Mitarbeiterrichtlinien und Praktiken .....	13
Prinzip 3 - Mitarbeiterführung .....	16
Prinzip 4 - Beratung und Kommunikation .....	19
Prinzip 5 - Personalgewinnung und Personalauswahl .....	22
Prinzip 6 - Lernen, Ausbildung und Weiterbildung .....	24
Prinzip 7 - Gesundheit, Sicherheit und Schutz.....	27
Implementierung des People In Aid Codes .....	31
Über People In Aid .....	34
Qualität und Verantwortlichkeit .....	35
Danksagung .....	36

# Vorwort

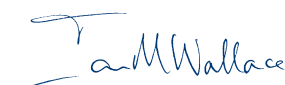
Der People In Aid Code ist eine wichtige Quelle für Hilfsorganisationen in der ganzen Welt. Er ist Ergebnis der gemeinsamen Bemühungen von Hilfsorganisationen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, die Qualität der Hilfe für von Armut und Katastrophen betroffene Bevölkerungsgruppen zu steigern. Ziel dieses Codes of Good Practice ist es, Hilfe für und Management von Mitarbeitern und freiwilligen Helfern dieser Organisationen zu verbessern.

Tag für Tag stehen Mitarbeiter und freiwillige Helfer von Nichtregierungsorganisationen (NROs), UN-Organisationen, karitativen Organisationen und örtlichen Zusammenschlüssen im Süden, sowie vieler anderer Organisationen an vorderster Front, um anderen zu helfen. Während einige in regionalen oder Landesbüros bzw. in den Hauptniederlassungen tätig sind, sehen sich andere Lebens- und Sicherheitsbedingungen ausgesetzt, mit denen sich nur die Engagiertesten abfinden können. Unabhängig von Arbeitsplatz oder Status ihrer Anstellung wird ihre Arbeitseinstellung von dem unermüdlichen Engagement, für die Interessen Anderer zu arbeiten, bestimmt. Arbeitgeber schulden diesen Leuten viel mehr als nur ein Minimum an Fürsorge.

Alle Institutionen, die im Bereich der humanitären Hilfe, auf dem Gebiet der Entwicklungshilfe oder der Anwaltschaft (Advocacy) arbeiten, mussten die Erfahrung machen, dass vernünftige Unterstützung und gutes Personalmanagement entscheidende Faktoren einer erfolgreichen Auftragserfüllung sind. Jede Initiative, die den Arbeitgebern ihre Verantwortung und Verantwortlichkeit verdeutlicht, hilft ihnen letztendlich bei einem besseren Personalmanagement auf dem Weg hin zu qualitativ besserer Hilfe.

Der People In Aid Code stellt eine solche Initiative dar, ein hochwertiges Instrument, das von der Gemeinschaft der Hilfsorganisationen weltweit übernommen werden sollte. Wenn eine Organisation diesen Code übernimmt, erkennt sie damit an, dass alle, die für sie arbeiten, sowohl ihre internationalen Mitarbeiter wie auch die von ihr beschäftigten Ortskräfte, zentrales Element der Auftragserfüllung sind. Gleichzeitig demonstriert die Organisation mit der Übernahme ihre Bereitschaft, Hilfe und Unterstützung von People In Aid, deren Code, ihr Netzwerk und ihre weiteren Dienste bei der Verfolgung dieses Ziels anzunehmen. Arbeitgeber schulden dies ihren Mitarbeitern, den freiwilligen Helfern, Beratern, Begünstigten, Kuratoren und Spendern. Jeder dieser Stakeholder kann von der Implementierung dieses Codes profitieren; die wahren Gewinner werden letztlich aber die sein, für die wir arbeiten, um ihre Armut und Leiden zu lindern.

Im Laufe der letzten sechs Jahre habe ich mehr und mehr die Bedeutung und den Wert des Codes für die Organisationen und deren Mitarbeiter erkannt. Meine eigenen Erfahrungen im Einsatz an vorderster Front wie auch als Manager haben gezeigt, dass sich dieser Code mit einem Bereich befasst, der entscheidend für die Frage der Effektivität ist. Als Vorsitzender der People In Aid Kuratoren habe ich die Ehre, diesen überarbeiteten Code zu unterstützen und dem Sektor zu empfehlen.



Ian Wallace, Chair of the Board of Trustees

# Einführung

## Hintergrund

Auftrag der meisten Hilfsorganisationen ist die Unterstützung von Menschen, die in Armut leben, Menschen in Not, Opfern von Konflikten, Hilflosen, Vertriebenen, Benachteiligten und Menschen mit Zukunftsängsten. 1994 gab eine Gruppe von Organisationen, die befürchteten, dass auch ihre eigenen Mitarbeiter unter diese Kriterien fallen könnten, eine Studie in Auftrag. Diese Studie „Room for Improvement“ (Rebecca McNair, Relief and Rehabilitation Network Paper 10, Overseas Development Institute), die sich hauptsächlich auf die Situation von festangestellten Helfern konzentrierte, ergab, dass diese oftmals mangelndes Management und fehlende Unterstützung beklagten. Dies warf die Frage auf, wie das Personalmanagement der Hilfsorganisationen verbessert werden könnte. Die Antwort war der „People In Aid Code of Best Practice bei Management und Unterstützung von humanitären Helfern“.

*„Einer der Hauptgründe für den Erfolg humanitärer Hilfe ist die Motivation der Mitarbeiter - einfache Leute leisten außerordentliche Dinge trotz widriger Bürokratie.“*

In unserem Sektor bauen wir zu einem großen Teil auf Fachwissen und Erfahrung von Menschen. Auswertungen der geleisteten Arbeit zeigen immer wieder, dass Mitarbeiter und freiwillige Helfer ausschlaggebend für den Unterschied zwischen effektiver humanitärer Hilfe bzw. Entwicklungshilfe und der unzureichenden Erfüllung von NRO-Aufgaben sind. Wie schon der Jahresbericht 2003 der ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) darlegt: „Einer der Hauptgründe für den Erfolg humanitärer Hilfe ist die Motivation der Mitarbeiter - einfache Leute leisten außerordentliche Dinge trotz widriger Bürokratie.“

NROs bekennen sich oft und offen zu ihrer Verantwortung gegenüber ihren zwei Haupt-Stakeholdern: Spendern und Begünstigten. People In Aid besteht darauf, dass man, um der Verantwortung wirklich gerecht zu werden, auch denen gegenüber verantwortlich ist, die den Auftrag ausführen: den eigenen Mitarbeitern und freiwilligen Helfern.

## People In Aid und der Code

People In Aid wurde von dem Sektor mit einem einzigen Ziel ins Leben gerufen: Verbesserungen im Bereich Personalmanagement und -unterstützung zu fördern. Gleichzeitig sollte auch ein Mitgliedernetzwerk geschaffen werden, so dass NROs, die ihr Personalmanagement verbessern wollten, dies gemeinsam und mit Unterstützung einer zentralen Quelle tun können.

„Best Practice“ wurde erst durch den „People In Aid Code of Best Practice in management and support of aid personnel“ initiiert und verbreitet. Der Code selber wurde nach intensiven Beratungen in den Jahren 1995-1997 entworfen. Obwohl dies ursprünglich durch Organisationen in Grossbritannien und Irland, unterstützt durch die damalige Overseas Development Administration der britischen Regierung erfolgte, finden sich auch Input von UN-Organisationen, Hilfsorganisationen der USA, Kontinentaleuropas und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter sowie die Felderfahrung vieler Einzelner darin wider.

Die überarbeitete Version spiegelt Änderungen interner Prioritäten und externer Einflüsse, denen sich die Organisationen ausgesetzt sehen, wider.

**Für wen ist der Code bestimmt?** Die Zielgruppe des überarbeiteten Codes ist jetzt wesentlich größer. Der Eindruck, dass der Code alleine für in Not- und Katastrophenhilfe tätige Hilfsorganisationen, die Mitarbeiter ins Ausland senden, bestimmt war, war noch nie richtig. Die Arbeitsgruppe für die Überarbeitung des Codes vereinte einen riesigen Erfahrungsschatz und ein absichtlich breites Spektrum verschiedenster Blickwinkel, um sicherzustellen, dass der überarbeitete Code jeder Organisation, die sich mit humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit oder Advocacy befasst, von Nutzen sein kann. Dabei spielen weder Größe noch die Frage, in welchem Land die Organisation ihren Sitz hat, eine Rolle. Der Code bezieht sich auf alle Organisationen, unabhängig davon, ob und in welchem Verhältnis sie Internationale Mitarbeiter (d.h. solche, die außerhalb ihres Heimatlandes arbeiten), Ortskräfte oder freiwillige Helfer beschäftigen. Die wachsende Bedeutung der Frage des Status der Ortskräfte hat dazu geführt, dass es inzwischen nur noch einen Indikator im Code gibt, der Rückschlüsse auf eventuelle Unterschiede zwischen Internationalen Mitarbeitern und Mitarbeitern aus dem Gastland zulässt (7.8), obwohl klar ist, dass unterschiedliche kulturelle und rechtliche

Hintergründe Mitarbeiter auf unterschiedliche Art und Weise betreffen.

*„Der überarbeitete Code wird jeder Organisation, die sich mit humanitärer Hilfe, Entwicklungshilfe oder Advocacy befasst, nützen.“*

**Wie kann der Code Ihnen helfen?** Der Code ist ein wichtiger Teil des Beitrags von People In Aid, um das Personalmanagement im Bereich Nothilfe und Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern. Der Code befasst sich mit den personenbezogenen Komponenten der Risikomanagementstrategie Ihrer Organisation. Er ist neben anderen (siehe Seite 35) ein hochwertiges Instrument Ihrer Organisation in dem Bemühen, die eigene Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern zu verbessern. Im Fall von People In Aid sind dies primär die Mitarbeiter und freiwilligen Helfer. Der Code bietet Ihrer Organisation einen Rahmen, um die Qualität im Bereich Personalmanagement beurteilen und ggf. verbessern zu können. Wie der Code anzuwenden ist inklusive der Chance, sich gegenüber anderen Organisationen, Mitarbeitern, Bewerbern, Spendern, inländischen Stakeholders, etc. hervorzuheben wird auf Seite 31 beschrieben.

## **Der überarbeitete Code**

Denjenigen, die schon mit dem ursprünglichen Code gearbeitet haben, wird diese revidierte Version weitgehend vertraut sein. Sie stützt sich auf die Erfahrungen und Kommentare der Organisationen, die den Code erstmals angewandt haben (siehe People In Aid Broschüre „Ahead of the field“) sowie derjenigen, die den Code auf die ein oder andere Weise in ihre Arbeitsabläufe inkorporiert haben. Profitiert hat der Code auch vom aktuellen Wissensstand von People In Aid durch die Mitglieder und das weitere Feld der Hilfsorganisationen und der Community. Es lohnt sich jedoch einige der Hauptänderungen hervorzuheben.

*„Der überarbeitete Code bietet dem Sektor zusätzliche Möglichkeiten, sich mit der aktuellen Good Practice zu messen und beispielgebend mit weiteren Verbesserungen voranzugehen.“*

### **Von „Best Practice“ zu „Good Practice“**

Offensichtlichste Änderung ist der Wechsel des Titels von „Best Practice“ zu „Good Practice“. „Best Practice“ passte gut zu dem Code als einem Instrument, das eine Organisation ermutigen sollte, Verbesserungen anzustreben. Dabei wird Best Practice zwar als wünschenswert aber unerreichbar empfunden. Die Realität in dem Sektor, wie z.B. das Verlangen der Spender nach Qualität, verlangt jedoch nach etwas Messbarem. „Good Practice“ entspricht diesem Wunsch.

**Was ist neu?** Ein Hauptgrund für die Überarbeitung ist die Erkenntnis, dass „Good Practice“ sich seit 1997 weiterentwickelt hat. Vorgehensweisen im Bereich der Gesundheitsfürsorge und Sicherheit, Ausbildung, Gleichstellung oder Chancengleichheit und anderes mehr gehörten für die meisten Organisationen nicht zum täglichen Standard, bis der Code dabei half, diese Themen auf die Tagesordnung zu setzen.

Der überarbeitete Code bietet dem Sektor Gelegenheit, sich mit der heute üblichen „Good Practice“ zu vergleichen und wegweisend hinsichtlich weiterer Verbesserungen zu sein. Die Überarbeitungen - sei es in der Wortwahl, sei es im Inhalt - basieren teilweise auch auf Vorschlägen der NROs, die den Code implementiert haben und resultieren aus den praktischen Erfahrungen bei der Einführung. So fand man, dass die Thematik Personalauswahl und -gewinnung im ursprünglichen Code nicht ausreichend behandelt wurde - ihr wurde jetzt ein eigenes Prinzip gewidmet.

*„Wir hoffen, dass das Leitprinzip Gegenstand aller organisatorischen Strategien und Werte werden bzw. sie beeinflussen wird.“*

Im neuen Code gibt es ein Leitprinzip. Es entspricht der Vision vieler Organisationen, die, unabhängig von ihrer Mitgliedschaft bei People In Aid, die ursprünglichen Prinzipien als Grundlage in ihre Mitarbeiterhandbücher übernommen haben. Wir hoffen, dass das neue Leitprinzip Gegenstand aller organisatorischen Strategien und Werte werden bzw. sie beeinflussen wird.

Wir haben mehr Fallstudien zur Illustration der Indikatoren in den Code aufgenommen. Da wir festgestellt haben, dass die Leser gerne mehr über die Aktivitäten der anderen Organisationen wissen wollten, haben wir Beispiele für Good Practice von mehreren Organisationen aufgenommen.

Auch einige neue Elemente wurden hinzugefügt. In einer Zeit zunehmender Streit- bzw. Klagefreudigkeit betonen wir die Pflicht zu Fürsorge und gegenseitiger Verantwortung. Auch haben wir erkannt, dass Motivation nicht alleine aus dem Engagement der Mitarbeiter gezogen werden kann; sowohl materielle (Bezahlung und sonstige Leistungen) wie auch immaterielle Belohnungen (Urlaub und Weiterbildung) werden im neuen Code stärker betont.

**Was ist gleich geblieben?** Ein Großteil des Codes wurde nicht verändert. Das ausschließliche Interesse an den Mitarbeitern wurde beibehalten; die spezielle Konzentration auf Themen, die unseren Sektor betreffen; das Bestehen auf schriftlich fixierten, fairen, effektiven und transparenten Prinzipien; die Betonung der organisatorischen Bemühungen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass fähige Mitarbeiter den Auftrag erfüllen können. Gleichzeitig werden jedoch unflexible Parameter und quantifizierbare Ziele vermieden. Der Code bekräftigt durchgängige Standards von „Good Practice“ ohne jedoch spezielle Standards zu fordern, die einzelne NROs möglicherweise nicht erfüllen können.

Die Prinzipien sind weiterhin in aufeinander aufbauender, logischer Folge gegliedert. Fragen aus dem Bereich Gesundheit, Sicherheit und Schutz (Prinzip 7) können nur durch die Ausbildung der Mitarbeiter (Prinzip 6) sichergestellt werden, was eine effektive Personalgewinnung (Prinzip 5) voraussetzt. Keines dieser Verfahren wird effektiv sein ohne wirksame Mechanismen der Kommunikation mit den Mitarbeitern (Prinzip 4) über ihre Rolle in der Organisation (Prinzip 3) und ohne die Prinzipien zu ihrer Unterstützung (Prinzip 2). Dies alles erfordert ein ausreichendes Budget sowie einen Gesamtplan der sich aus einer zentralen Strategie ergibt (Prinzip 1).

*„Der Code bekräftigt durchgängige Standards von „Good Practice“ ohne jedoch spezielle Standards zu fordern, die einzelne NROs ggf. nicht erfüllen können.“*

### **Die Umsetzung des Codes**

Der Umsetzungsprozess, ein Grund für viele Organisationen, den Code überhaupt zu implementieren,

bleibt unverändert bestehen. Der Code hat stets davon profitiert, einen eigenen Mechanismus der Prüfung zu haben. In letzter Zeit haben es einige Stakeholder, insbesondere Spender und Mitarbeiter, als sehr nützlich empfunden, die organisatorischen Fähigkeiten einer Institution messen zu können. People In Aid hat sichergestellt, dass der gewählte Mechanismus der Prüfung, das Soziale Audit, einfach zu handhaben ist und ein benutzerfreundliches Handbuch für Organisationen, die den Code einführen wollen, entwickelt. Auf Bitten unserer Mitglieder gibt es jetzt ein Gütesiegel, das sogenannte „Kitemark“ - unsere Webseite enthält eine Liste der Organisationen, die in den Umsetzungsprozess involviert sind. Mehr dazu können Sie auf Seite 23 nachlesen.

### **Welche Unterstützung bieten wir?**

Wir haben stets festgestellt, dass es einige Organisationen gibt, die weder vorrangig Geld noch Zeit für die Personalarbeit zur Verfügung stellen. Insbesondere für diese Organisationen wäre es sinnvoll, People In Aid zumindest beizutreten und Nutzen aus dem Netzwerk und dem Output zu ziehen. Wir haben uns auch bemüht, dem Anschein entgegenzuwirken, dass eine Anwendung des Codes, so nützlich er auch sein mag, zu zeitaufwendig sei. Zurzeit arbeiten wir an einem Verfahren, um sicherzustellen, dass People In Aid für jeden einzelnen Indikator spezielle Informationen bereitstellt, die einer Organisation bei der Umsetzung schnell und effizient helfen. Zu jedem einzelnen Indikator gibt es darüber hinaus zur Erläuterung z.B. einen Prinzipienleitfaden, einen Entwurf zur Entwicklung eigener Richtlinien, ein Handbuch, Querverweise zu Arbeiten anderer Organisationen oder einer Organisation, die auf diesem Gebiet Schulungen anbietet. Die jeweilige Organisation kann dieses Informationsmaterial übernehmen und zusammen mit eigenem Material nutzen. People In Aid wird den Organisationen alle dabei notwendige Hilfe leisten.

Natürlich ist People In Aid mehr als der bloße Code. Im Laufe der Jahre haben die People In Aid -Mitglieder und der gesamte Sektor ihre Prioritäten festgelegt. Auf Seite 34 können Sie sich einen Überblick über die gesamte Bandbreite der Aktivitäten von People In Aid verschaffen. Sämtliche dieser Aktivitäten zielen darauf ab, Fragen des Personalmanagements aufzuwerfen, den Austausch von Good Practice zu erleichtern und Organisationen bei der Implementierung praktisch zu unterstützen

## **Zukünftige Schritte für den People In Aid Code**

Im Zusammenhang mit der Überarbeitung des Codes wird auch die Weiterentwicklung zur Verfügung gestellter Hilfen und Unterstützung vorangetrieben.

- Erstens gilt es, sicherzustellen, dass den implementierenden Organisationen nutzerfreundliche einfach anzuwendende, die Indikatoren erläuternde Materialien zur Verfügung gestellt werden. An der Ausweitung des bereits verfügbaren Informationsmaterials wird gearbeitet.
- Zweitens gilt es, diese Überarbeitung und die verstärkte Unterstützung zu nutzen, um weltweit die Zahl der Organisationen, die bereit sind, den Code zu übernehmen, zu erhöhen. Während wir das schreiben, arbeiten wir daran und haben Kontakt mit Organisationen mit Sitz in sechs verschiedenen Ländern.
- Drittens werden wir mit südlichen NROs zusammenarbeiten, unabhängig davon, ob sie mit nördlichen NROs zusammenarbeiten, um auch deren Bedürfnisse im Personalmanagement kennen zu lernen. Es wird Übersetzungen des Codes in weitere Sprachen geben (Grundbedingung für gemeinsame Aktivitäten in einem Land) und wir werden uns um einen reibungslosen Kulturtransfer bemühen. Einige Punkte des Codes bedürfen noch weiterer Überarbeitung, bevor eine vollständige Übernahme möglich ist. Vorbereitende Arbeiten wurden bereits unternommen, um über unsere künftigen Aktivitäten im Süden zu informieren. Wir bitten in diesem Zusammenhang unsere Partner im Süden dringend, uns jederzeit hinsichtlich des Stands des Prozesses zu kontaktieren.
- Schließlich werden wir als zentrale Anlaufstelle des Sektors Ihre Fragen bezüglich des Codes beantworten, sowie Anregungen für künftige Arbeiten auf dem Gebiet des Personalmanagements, soweit es uns möglich ist, aufgreifen.

Jonathan Potter  
Executive Director  
September 2003

# People In Aid Code of Good Practice

**Leitprinzip** *Menschen sind Mittelpunkt bei der Erfüllung unseres Auftrages*

**Prinzip 1**

## **Human Resources Strategie**

*Human Resources sind ein wesentlicher Bestandteil unserer strategischen und operativen Planungen*

**Prinzip 2**

## **Mitarbeiterrichtlinien und Praktiken**

*Unsere Mitarbeiterrichtlinien und Praktiken streben nach Effektivität, Fairness und Transparenz*

**Prinzip 3**

## **Mitarbeiterführung**

*Unsere Effektivität ist Ergebnis guten Managements sowie guter Unterstützung und Führung unserer Mitarbeiter*

**Prinzip 4**

## **Beratung und Kommunikation**

*Der Dialog mit unseren Mitarbeitern in allen arbeitsbezogenen Fragen erhöht Qualität und Effektivität unserer Richtlinien und Praktiken*

**Prinzip 5**

## **Personalgewinnung-auswahl**

*Unsere Richtlinien und Praktiken zielen darauf ab, unterschiedlichste Mitarbeiter mit den für unsere Bedürfnisse erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten anzusprechen und auszuwählen*

**Prinzip 6**

## **Lernen, Ausbildung und Weiterbildung**

*Lernen, Ausbildung und Weiterbildung von Mitarbeitern werden in der gesamten Organisation gefördert*

**Prinzip 7**

## **Gesundheit, Sicherheit und Schutz**

*Gesundheit, Sicherheit und Schutz unserer Mitarbeiter genießen bei uns höchste Priorität*

# Das Leitprinzip

## ***Menschen sind Mittelpunkt bei der Erfüllung unseres Auftrages***

Unser Umgang mit den Menschen, die für uns arbeiten, ist grundlegend für den Erfolg bei der Erreichung unserer Ziele. Wir sind uns bewusst, dass unsere Mitarbeiter unseren vollen Respekt und gutes Management verdienen, da nicht zuletzt Effektivität und Erfolg unserer Operationen von den Beiträgen aller Mitarbeiter abhängt, egal ob fest oder nur befristet angestellt oder freiwillige Helfer.

## ***Warum ein Leitprinzip ?***

Es ist kein Geheimnis, dass viele bisher im Bereich der Humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit durchgeführte Untersuchungen mit dem Fazit schließen, dass der Mensch der entscheidende Faktor für das Erreichen der Ziele von Organisation und jeweiligen Projekten ist – eine Aussage die People In Aid schon seit ihrer Gründung 1995 propagiert. Es erschien uns daher angebracht, der Neufassung des Codes ein Leitprinzip zu geben, das die Bedeutung der Mitarbeiter und freiwilligen Helfer für das Erreichen der Ziele der Organisation widerspiegelt.

Das Leitprinzip drückt aus, was allgemeiner Konsens ist und jedes der sieben nachfolgenden Prinzipien geht von der zentralen Rolle aus, die der Mensch bei den Zielen der Organisation spielt. Die Prinzipien des Codes of Good Practice bieten einen schlüssigen Rahmen, um die Herausforderungen effektiven Personalmanagements meistern zu können. Wer den Code umsetzt, bekennt sich damit zu diesem Leitprinzip und seinem Engagement für Mitarbeiter und freiwillige Helfer.

Wir hoffen, dass insbesondere Organisationen, die ihre Mitarbeiter noch nicht als entscheidenden Teil des Unternehmenskapitals begreifen, die Übernahme dieses Leitprinzips zumindest in Erwägung ziehen. Wir hoffen auch, dass Geschäftsführer und Vorsitzende dieses Leitprinzip in ihren Jahresberichten hervorheben und den diesbezüglichen Leistungen ihrer Kollegen Anerkennung zollen. Bei denen, die sich für eine Implementierung des Codes of Good Practice entscheiden, wird sich das Leitprinzip in allen Planungen, den Budgets, den Ausbildungsmaßnahmen, den Beratungsmechanismen und allen anderen Verfahren, auf die sich die Prinzipien des Codes erstrecken, niederschlagen. Die eigene Organisation, die Begünstigten, die Spender und nicht zuletzt die Mitarbeiter werden davon profitieren.

# Prinzip Eins

## Human Resources Strategie

### **Human Resources sind ein wesentlicher Bestandteil all unserer strategischen und operativen Planungen**

Unsere Human Resources (HR) Strategie ist das Herzstück unserer Organisationsstrategie. Sie ist langfristig angelegt und betrifft alle Bereiche der Organisation.

#### **Indicators**

- 1 Unsere Organisationsstrategie bzw. unser Business Plan beinhaltet die ausdrückliche Wertschätzung des Beitrags unserer Mitarbeiter zu den Zielen der Organisation und der Einsätze.
- 2 Die Organisationsstrategie stellt genügend Personal und ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, um die Ziele der HR-Strategie zu erreichen.
- 3 Operationspläne und Budgets spiegeln unsere volle Verantwortung für Personalmanagement, -unterstützung, -entwicklung und ihr Wohlergehen wider. Das Überwachen dieser Pläne und Budgets führt zu den ggf. erforderlichen Verbesserungen.
- 4 Unsere Human Resources Strategie spiegelt unser Engagement „Inklusivität“ und „Diversität“ zu fördern wider.

#### **Warum ist das wichtig?**

Die meisten Organisationen verfügen über einen schriftlichen Unternehmensplan oder eine Unternehmensstrategie, welche Fragen des HR-Managements beinhalten sollten. Der Erfolg einer Organisation basiert darauf, dass alle Mitarbeiter, internationale wie auch Ortskräfte, Teil der HR-

Strategie der Organisation sind und sich der Bedeutung bewusst sind, die sie für die Erreichung der Ziele der Organisation haben. Bei „Concern Worldwide“ wird das Engagement für die Mitarbeiter deutlich durch die Art und Weise, wie der Code in die gesamte Organisationsstrategie integriert wurde und Teil der Budgets, Pläne und Diskussionen ist. Die Nachhaltigkeit der Implementierung ergibt sich aus der Unterstützung, die der Code auf höchster Ebene im Direktorium genießt.

Wie das Beispiel der „Leprosy Mission International“ zeigt, können Organisationen immens von den positiven Beiträgen ihrer Mitarbeiter im Bereich der Planung profitieren. Bei der Umsetzung einer mehr auf Arbeitnehmerbeteiligung beruhenden Arbeitskultur stellte sich heraus, dass durch Mitarbeitermotivation und die Möglichkeit, eine aktivere Rolle zu übernehmen, Mitarbeiterbelange auf einmal die Aufmerksamkeit erhielten, die sie verdienen.

Der Code bedeutet jedoch mehr, als eine bloße Verbesserung der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter oder eine Steigerung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz; es geht nicht zuletzt auch um die Effektivität der Organisation und die Förderung der Einbindung von Mitarbeitern bei Entscheidungen in ihrem Arbeitsumfeld. Auch externe Faktoren bewirken den Wunsch nach Effektivitätssteigerung; Regierungen der Projektländer, Partner und auch der Rest der Community erwarten, dass eine Organisation, mit der sie zusammenarbeiten, in allen Bereichen Professionalität an den Tag legt. Spender erwarten, dass ihre Mittel an Organisationen mit effektivem Personalmanagement fließen. So berichtet „Disasters Emergency Committee“ (DEC), eine Organisation die bei internationalen Katastrophen sehr hohe Spendensummen aus der britischen Bevölkerung erhält, dass ihre Mitgliedsorganisationen Engagement in der Erzielung der Standards von People In Aid und die Bereitschaft, sich mit diesen Standards messen zu lassen, nachweisen müssen. DEC prüft die Programme unabhängig und hinterfragt dabei nicht nur die Qualität der Personalauswahl, die Mitarbeiterfluktuation sowie das Management - die Auswertungen haben auch zu kritischen Fragen hinsichtlich Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit geführt. Heute erwartet DEC von ihren Mitgliedern, dass sie Lektionen der Vergangenheit im Bereich HR-Management inzwischen in bestehenden und künftigen Programmen umgesetzt haben.

Zu den weiteren externen Faktoren, die die Effektivität einer Organisation verbessern können, gehört auch die Gesetzgebung im Bereich Arbeitsrecht. So haben z.B. Gesetze der Europäischen Union und der Vereinigten Staaten in den Bereichen Diversität und Gleichberechtigung sowohl das „British Council“ wie auch die Internationale Weltbank beeinflusst.

Manchmal ist es für eine bessere Effektivität jedoch auch erforderlich, dass eine Organisation Ihre HR-Management Strategien überprüft, vielleicht neue Akzente setzt oder die Strategien von innen heraus umsetzt. Damit dies überhaupt Erfolg haben kann, müssen sich Engagement und Unterstützung der Mitarbeiter in den auf höchster Ebene getroffenen Entscheidungen widerspiegeln

### „Concern Worldwide“ – Wertschätzung der Mitarbeiter im Strategieplan

Der Strategieplan von „Concern Worldwide“ erkennt die Schlüsselrolle der Mitarbeiter bei Einsätzen an. So heißt es im Kurzbericht, es sei, um sämtliche Ziele des Strategieplans verwirklichen zu können, von fundamentaler Bedeutung, sowohl die notwendige Quantität wie auch Qualität an menschlichen Ressourcen zur Verfügung zu haben.

Eines der zehn Ziele des Strategieplans von Concern Worldwide widmet sich ausdrücklich dem HR-Management. Darin heißt es, dass Concern Worldwide bestrebt ist, seine Mitarbeiter auszuwählen, zu halten und weiterzubilden und den Ethos der Organisation durch, dem People In Aid Code of Best Practice entsprechende Personalmanagementrichtlinien zu formen, um dadurch die Aufgaben so effektiv wie möglich durchführen zu können.

Concern Worldwide zufolge definiert sich das eigene Wachstum nicht nur über die Anzahl der Länder in denen Concern Worldwide arbeitet oder die Zahl der Menschen mit denen Concern Worldwide zusammenarbeitet. Vielmehr spielt auch die Qualität der geleisteten Arbeit eine entscheidende Rolle. Wachstum wird auch durch die Weiterentwicklung der Organisationskapazität und die menschlichen Ressourcen bestimmt. Daraus resultiert eine Vielzahl von Prioritäten, wie z.B. gute

Arbeitgeberqualitäten, die Qualität der Bewerber, Investitionen in die Ausbildung, Karriereperspektiven und Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfelds.

Natürlich erfüllen sich solche Ziele nicht sofort. Viele einzelne Ressourcen werden im Strategieplan als für die Erreichung der Ziele der HR-Strategie notwendig definiert. So werden z.B. 4 % der finanziellen Mittel jedes Landes bzw. jeder Abteilung für Ausbildung und Weiterentwicklung verwandt; ein HR-Posten kann in jedem Land, das mehr als 75 Mitarbeiter beschäftigt, eingerichtet werden.

### Die „Leprosy Mission International“ – Einbeziehung der Mitarbeiter

Die „Leprosy International Mission“ arbeitet zurzeit in 24 Ländern. Um sicherzustellen, dass die Organisation weiterhin die Gesamtvision und Strategie widerspiegelt, wurden kürzlich Veränderungen hinsichtlich einer mehr beteiligenden und „community – based“ Vorgehensweise eingeführt, welche von einem Strukturwandel begleitet wurden.

Der Wandel fand unter Leitung der „Aktionsgruppe für Strukturuntersuchung“ statt, der erforderliche Input wurde aus der gesamten Organisation, Fokusgruppen der Haupt-Stakeholder sowie aus den Ergebnissen einer Umfrage gezogen. Ergebnis war die Einrichtung von regionalen Ausschüssen, so genannten

„Field Foren“, die mit dem Ziel, die Arbeitsbeziehungen zwischen Spendern, Begünstigten und Mitarbeitern zu verbessern in die neue Struktur integriert wurden.

Jedes „Field Forum“ besteht aus 12-15 Mitgliedern inklusive eines Vorstandsmitglieds, dem entsprechenden „Field Director“ sowie einer Vielzahl internationaler und örtlicher „Field Worker“ und Begünstigter.

Die Field Foren treffen sich einmal im Jahr und beraten den Field Director hinsichtlich neuer Programme und Budgetfragen – außerdem nehmen sie Einfluss auf die operationelle Gesamtstrategie. Sie zeichnen letztendlich gegenüber dem Vorstand, der ihre Aktivitäten regelmäßig überprüft, verantwortlich.

Harmonisierung von Arbeitsbedingungen und –voraussetzungen, die Schaffung von „Job-Familien“ und die Offenlegung von Mitarbeiterentwicklung- und Aufstiegschancen dar. Workshops sowie eine interaktive CD-ROM haben dabei geholfen, die überarbeitete Gleichstellungs- und Diversitätsstrategie in der gesamten Organisation bekannt zu machen.

Fördermaßnahmen, die die Zahl von Frauen und ethnischen Minderheiten auf Führungsebene in einem Zeitraum von 5-10 Jahren steigern sollen, wurden von einem die Einleitung positiver Schritte fördernden Programm unterstützt – der Erfolg ist inzwischen spürbar.

Arbeitsgruppen, die sich mit Fragen der Diversität beschäftigen, bilden die Grundlage für ein weltweites Netzwerk von Mitarbeitern, die sich zu Diversität bekennen. Darüber hinaus verhalf eine weltweite Mitarbeiterumfrage zu wertvollen Einsichten in mögliche Problembereiche. Die Ergebnisse wurden zwischen den einzelnen Ländern diskutiert und Pläne zur Unterstützung entworfen, um die erarbeiteten Fragen zu lösen.

Interessen einer weltweit eingesetzten und vielfältigen Mitarbeiterschaft sein werden, respektvoll und mit uneingeschränkter Eingebundenheit zu arbeiten, um optimale Effektivität in der Entwicklungszusammenarbeit und der Armutsbekämpfung zu erzielen.“

### **Die Internationale Weltbank – Ermutigung zu „Inklusivität“**

Die Mitarbeiterschaft der Internationalen Weltbank setzt sich aus 147 Nationalitäten, verteilt auf Niederlassungen in 106 Länder zusammen. Die Bank hat ein Diversitätsprogramm ins Leben gerufen, um die Vielfältigkeit und die verschiedenen Prioritäten der Klienten ebenso wie „Best Practice“ weltweit im Arbeitsleben besser widerzuspiegeln.

Das Programm möchte Gedanken- und Meinungsvielfalt, letztlich mit dem Ziel der Inklusivität schaffen. Es deckt Fragen der Herkunft, Rasse, Geschlecht, Bildungsstand, akademische Ausbildung und Berufserfahrung ab. Es wird mit einer Vielzahl von Initiativen in die Praxis umgesetzt. So wird zum Beispiel im Bereich der Mitarbeiterwerbung der Schwerpunkt verstärkt auf Fähigkeiten gelegt und die Suche nach geeigneten Kandidaten wesentlich weiter ausgedehnt, als dies bisher der Fall war. Am Arbeitsplatz selbst, wurden die Mitarbeiter mit der „Respekt am Arbeitsplatz-Campagne“ sensibilisiert, die kulturelle Vielfalt der Bank als Vorteil zu begreifen.

Mit den Worten der Internationalen Weltbank: „Da Dezentralisierung und Devolution mehr und mehr Expertise auf das Feld verlagern, wird uns mehr bewusst als je zuvor, dass die berechtigten

# Prinzip Zwei

## Mitarbeiterrichtlinien und Praktiken

### **Unsere Human Resources Richtlinien streben nach Effektivität, Fairness und Transparenz**

Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Richtlinien es uns ermöglichen müssen, sowohl Effektivität bei unserer Arbeit wie auch ein gutes Arbeitsleben für unsere Mitarbeiter zu erreichen. Maßstab sind dabei nicht nur die gesetzlichen oder beruflichen Mindeststandards oder die Vorstellungen unserer Spender.

#### **Indikatoren**

- 1** Richtlinien und Praktiken, die sich auf Mitarbeiter beziehen, sind schriftlich abgefasst und werden insbesondere in Bezug auf bedeutende Gesetzesänderungen sowie Änderungen im Arbeitsumfeld überwacht und überarbeitet.
- 2** Die von uns umgesetzten Richtlinien und Praktiken werden einheitlich auf alle Mitarbeiter angewandt; einzige Ausnahme hiervon sind Fälle, in denen gesetzliche Regelungen oder kulturelle Normen anderes erfordern.
- 3** Die Mitarbeiter sind mit den sie betreffenden Richtlinien und Praktiken vertraut.
- 4** Die Manager werden mit entsprechenden Hilfen ausgestattet, die es ihnen ermöglichen, die Richtlinien effektiv umzusetzen.
- 5** Belohnungen und Entgelte sind eindeutig definiert und werden fair und stringently verteilt.
- 6** Richtlinien und Praktiken werden im Hinblick darauf überwacht, in wie weit sie
  - den Zielen der Organisation und den Programmzielen entsprechen
  - den Anforderungen von Effektivität, Fairness und Transparenz genügen.

### **Warum ist das wichtig?**

Die Bedeutung schriftlich niedergelegter Richtlinien für eine Organisation darf nicht unterschätzt werden. Besondere Sorgfalt muss darauf gelegt werden, dass die für die Organisation passenden HR-Richtlinien allen Stakeholdern bekannt sind und von denen, die für die Implementierung oder Überwachung zuständig sind, klar verstanden werden, da gerade sie als Rahmen fungieren, innerhalb dessen die Organisation und ihre Mitarbeiter arbeiten. Zweideutige, inkonsistente oder nicht existierende Richtlinien bergen das Risiko in sich, Mitarbeiter zu verärgern und der Organisation zu schaden. Eine Fallstudie von Oxfam GB zeigt die Bedeutung effektiver Beratung (vgl. Prinzip 4) insbesondere für die effektive Implementierung der Richtlinien. Die Fallstudie unterstreicht zudem, wie wichtig es ist, Manager ausreichend zu unterstützen, damit sie im Implementierungsprozess die Leitung übernehmen können; sie erinnert uns außerdem daran, dass Richtlinien regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden müssen, um neuesten Trends und Bedürfnissen zu entsprechen. Die Entwicklung von Anweisungen, die Manager bei der Implementierung unterstützen, ist von unschätzbarem Wert beim einheitlichen Umgang mit den Mitarbeitern.

Effektives Mitarbeitermanagement erfordert zumindest ein Minimum an Kernrichtlinien. People In Aid bietet Organisationen, die Hilfe bei der Erarbeitung von Richtlinien benötigen, eine Vielzahl von Materialien und ein wachsendes Netzwerk von Kontakten an, das Mitgliedern zur Verfügung steht. Davon haben auch bereits einige Organisationen wie z.B. Health Unlimited profitiert.

Für Organisationen, die in mehr als einem Land arbeiten, ist es wichtig, dass sie über eine allgemeingültige Philosophie bzgl. HR - Management verfügen und die Richtlinien einheitlich anwenden. Es ist unabdingbar, dass die Richtlinien Fragen des vor Ort geltenden Rechts wie auch der kulturellen Gegebenheiten berücksichtigen; „think globally, act locally“ – global denken, regional handeln ist hier der ideale Ansatz.

Islamic Relief hat viel Zeit und Mühe in die Harmonisierung ihrer Richtlinien über Zusatzleistungen investiert – in ihren Augen gut investiertes Geld.

ITDG hat seine Richtlinien den örtlichen Rechtsvorschriften unter Berücksichtigung der

örtlichen Strukturen der Organisation erfolgreich angepasst. Örtliche Mitarbeiter können nunmehr Richtlinien, die mit denen der übrigen Organisation in Einklang stehen, entwickeln und umsetzen.

Der Code macht Vorschläge für die Hauptgebiete, in denen Organisationen ggf. Richtlinien benötigen; Prinzip 2 ist in diesem Zusammenhang für diejenigen, deren Aufgabe das Entwerfen von Richtlinien ist, eine wichtige und pragmatische Hilfe. Selbstverständlich wird die Entwicklung von Richtlinien auch von Überwachungs- und Evaluationsergebnissen beeinflusst. Wichtig ist auch, dass sowohl Operations- als auch HR-Manager in die Beschaffung der Informationen, die bei der Definierung von künftigen Richtlinien und Verfahren helfen, involviert sind.

People In Aid möchte die Organisationen auffordern, Richtlinienentwicklung mit dem Ziel zu betreiben, die für Mitarbeiter günstigsten Richtlinien zu entwickeln und nicht etwa nur gesetzliche Minimalstandards zu erfüllen, oder wenn diese nicht existieren, eventuell ganz ohne solche Richtlinien zu agieren.

### **Oxfam GB – Effektive Entwicklung von Richtlinien**

Oxfam GB hat als Antwort auf die Auswirkungen, die HIV und AIDS auf die Organisation hatten, Richtlinien und Programme für den Arbeitsplatz entwickelt. Bei der Entwicklung dieser Richtlinien hat Oxfam GB zunächst das Ausmaß des Problems ermittelt und herausgefunden, wo die Organisation durch HIV / AIDS bedroht war und dann eine Kosten-Nutzen Kalkulation bezüglich der Investitionen in ein Arbeitsplatzprogramm aufgestellt. Dies beinhaltet u.a. breitgefächerte Beratungen mit internen Stakeholdern sowie Recherchen, um genau herauszufinden, wie andere Organisationen und kommerzielle internationale Unternehmen mit dem Problem umgehen. Örtliche Beiträge und

Unterstützung wurden durch eine Reihe von Workshops und Vieraugengesprächen mit dem Schlüsselpersonal der am meisten betroffenen Bereiche eingeholt.

Mittels eines Informationspakets, bestehend aus einem Mitarbeiterhandbuch, einem allgemeinen Flugblatt für die Mitarbeiter und Einführungsmaterialien für die Umsetzung und Anwendung vor Ort, wird das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Richtlinien und deren Anwendung erhöht. Die Organisation ernennt auch HIV-Beauftragte zur Unterstützung von Erziehungs- und Präventionsprogrammen in den Büros vor Ort.

Inzwischen existieren hinsichtlich des Umfangs der Richtlinien und des Umsetzungsprozesses klare Anweisungen für die Manager. Die Herausforderungen des Umsetzungsprozesses werden durch

zur Verfügung gestellte Trainings- und Unterstützungsmaßnahmen sowie durch die Einrichtung modifizierter Informationssysteme, mit Hilfe derer es möglich ist, Schlüsselindikatoren im Einsatz (wie z.B. krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie Kosten medizinischer Versorgung) zu verfolgen, erleichtert. Zusätzlich wurden engagierte Manager, die für die Umsetzung zuständig sind, in den als vorrangig ermittelten 2 afrikanischen Regionen ernannt, um so den Erfolg zu gewährleisten.

---

### **ITDG – Entwicklung örtlicher Richtlinien**

ITDG (Intermediate Technology Development Group) ist eine globale Organisation, deren Büros in Übersee

genau wie deren Programme ausschließlich durch einheimische Mitarbeiter geleitet werden. Die Rolle des HR-Teams im Hauptsitz beschränkt sich darauf, den Überseebüros auf Anfrage Unterstützung und Hilfe hinsichtlich Formulierungsfragen beim Erstellen, Anpassen und Umsetzen der Richtlinien zu leisten.

ITDG hat Niederlassungen in sieben Ländern, von denen jedes in der Hauptniederlassung einen engagierten HR-Beauftragten hat, der auch für Finanz- und Verwaltungsfragen zuständig ist. Er bzw. sie managet den HR-Prozess vor Ort und ist gemeinsam mit dem jeweiligen Landesdirektor verantwortlich dafür, dass die HR-Richtlinien einerseits mit den entsprechenden Richtlinien der gesamten Organisation weltweit in Einklang stehen, jedoch gleichzeitig die Bedürfnisse vor Ort und die entsprechenden lokalen Rechtsvorschriften und kulturellen Normen erfüllen.

Dieses Verfahren ist effektiv, die Vorzüge derartiger Befugnisse vor Ort sind klar zu spüren. Ein virtuelles Netzwerk der weltweit für HR verantwortlichen Mitarbeiter von ITDG hat dabei geholfen, den Informationsfluss zwischen den einzelnen Büros zu erhöhen – die geplante verstärkte Unterstützung dieses Verfahrens wird die Möglichkeiten der Mitarbeiter vor Ort noch weiter verbessern.

### Islamic Relief – Einheitliches Entwickeln von Richtlinien

Islamic Relief hat es sich zum Ziel gesetzt, seinen Mitarbeitern faire Löhne und Lohnnebenleistungen zu zahlen und dabei gleichzeitig vor Ort wettbewerbsfähig zu sein. Veränderungen vor Ort werden vom oberen Management überwacht, um ggf. jederzeit deren Einfluss auf existierende Richtlinien beurteilen zu können. Diese Information

fließt in ein regelmäßiges Überprüfungsverfahren ein – Änderungen werden nach Rücksprache mit den Mitarbeitern eingeführt.

Islamic Relief hat sich vor kurzem der Frage der Fairness seiner Zulagenrichtlinien zugewandt und die diesbezüglichen Verfahren innerhalb der gesamten Organisation harmonisiert. Es wurden einheitliche Maßstäbe für sämtliche Länder eingeführt, wobei aber gleichzeitig eine gewisse Flexibilität gewährleistet blieb, um entsprechend den Verhältnissen vor Ort agieren zu können. So erfolgt die Zahlung für Aufwandsentschädigungen nunmehr nach dem gleichen Prinzip und unter den selben Voraussetzungen, unabhängig von Funktion in der Organisation, Status, Nationalität oder Herkunftsland – die tatsächliche Höhe der Zahlungen wird nunmehr vor Ort unter Berücksichtigung der Wechselkursschwankungen und der Lebenshaltungskosten festgelegt. Ähnlich wird bei Mitarbeitern verfahren, die ihre Arbeit unter erschwerten Bedingungen leisten – die hier bezahlte Härtezulage ergibt sich aus einem festgelegten Anteil des Grundgehalts. Alle Mitarbeiter die, sei es bedingt durch das aktuelle Programm, sei es auf Grund der Lebensbedingungen vor Ort, unter erschwerten Bedingungen arbeiten, erhalten unabhängig davon, ob es sich um Ortskräfte oder um internationale Mitarbeiter handelt, den gleichen Anteil des Grundgehaltes zusätzlich zu ihrem regulären Lohn.

Neben der Einbeziehung von Fragen der Fairness und Einheitlichkeit, bemüht sich Islamic Relief gleichzeitig bei seinen Richtlinien über Zulagen darum, die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen. So erhalten die Mitarbeiter z.B. anstelle einer seitens der Organisation abgeschlossenen Lebensversicherung einen Beitrag zu einer Krankenversicherung, was ihnen die Möglichkeit gibt, ihren Wünschen entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

### Health Unlimited – Hilfe für Manager bei der Einführung von Richtlinien

Das Handbuch für Manager, das Health Unlimited (HU) herausgegeben hat, befasst sich mit fast allen Aspekten des HR-Managements. Das Bedürfnis der Mitarbeiter und Manager hinsichtlich der Einheitlichkeit der Richtlinien und bzgl. Anweisungen für HR-Management im Einsatz werden darin behandelt. Man bemüht sich bei HU ein einheitliches Managementverfahren mit Hilfe weltweiter Richtlinien und Verfahren sicherzustellen. Ebenfalls soll durch schriftlich fixierte, im Einklang mit Best Practice stehende Richtlinien ein guter Standard der Managementverfahren sichergestellt werden. Gleichzeitig sollen mit Hilfe eindeutiger Richtlinien, Verfahren und praktischer Hilfsmittel Zeit und Mühe von Managern vor Ort und in den Hauptniederlassungen eingespart werden, da so die Notwendigkeit steter Rückversicherung bei der Hauptverwaltung für die Manager entfällt. Durch klare Prinzipien und Mindeststandards, die Ermessensspielraum vor Ort ermöglichen, wird Flexibilität sichergestellt.

Das Vorwort betont die Bedeutung des Inputs der Manager sowie der von anderen britischen NROs, insbesondere People In Aid, gemachten Erfahrungen mit Best Practice.

Input von Mitarbeitern und Managern wurde im Rahmen regionaler Meetings, bei denen die Frage von HR-Management stets auf der Tagesordnung steht, gesammelt. Diese regionalen Meetings sind zudem ein Forum für die Anwendung der Richtlinien vor Ort. Updates werden so regelmäßig bekannt gegeben.

# Prinzip Drei

## Mitarbeiterführung

### **Unsere Effektivität ist Ergebnis guten Managements sowie guter Unterstützung und Führung unserer Mitarbeiter**

Unsere Mitarbeiter haben einen Anspruch auf ein Management, welches sie in ihrer Arbeit unterstützt, so dass wir gemeinsam unseren Auftrag erfüllen können. Unsere Managementrichtlinien, das Managementverfahren und die Ausbildung ermöglichen es unseren Managern, die Mitarbeiter auf eine effektive Aufgabenerfüllung vorzubereiten, sie dabei zu unterstützen, ihr wahres Potential zu entwickeln und zu guten Leistungen zu ermutigen und diese zu erkennen.

#### **Indikatoren**

- 1** Manager erhalten entsprechende Ausbildung und Unterstützung und werden mit den notwendigen Mitteln ausgestattet. Führungsverhalten ist Teil der Ausbildung.
- 2** Mitarbeiter erhalten klare Arbeitsziele und Leistungsvorgaben, wissen, wem gegenüber sie rechenschaftspflichtig sind und welche Unterstützung das Management bieten kann. Ein Verfahren zur Überprüfung der Leistungen der Mitarbeiter ist vorhanden und wird seitens der Mitarbeiter auch verstanden.
- 3** Bei der Beurteilung der Leistung halten sich die Manager an die Verfahren und Wertmaßstäbe der Organisation.
- 4** Alle Mitarbeiter kennen sowohl die Beschwerde- wie auch die Disziplinarverfahren.

### **Warum ist das wichtig?**

Vernünftiges Personalmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg. Dieses Prinzip behandelt Arbeitsbereiche, mit denen sich eine Organisation befassen sollte, um zu vermeiden, dass ein Programm sein Ziel verfehlt. Auch wenn ihre Auswahl aus Gründen individueller Fähigkeiten auf einem Spezialgebiet erfolgte, obliegt den meisten Managern auch Personalverantwortung. Daher ist es unabdinglich, dass sie in ihren Aufgaben entsprechend unterstützt werden und in der Lage sind, effektiv zu agieren. Das beinhaltet, wie z.B. bei Tearfund, der dies auf unterster Ebene anbietet, Möglichkeiten der Managemententwicklung und Schulungen. Führungseigenschaften sollten, wann immer möglich, gefördert und weiterentwickelt werden – so zeigt z.B. die Ausbildung für Führungskräfte von World Vision, wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter in den Programmen und die Qualität der Leistung der Organisation verbessert werden können.

Um die Mission einer Organisation effektiv zu erfüllen, sind klare Zielvorgaben und Standards, die im Einklang mit den Zielen der Organisation stehen, wichtig – sowohl für die Manager, wie auch die Gemanagten. Das Verfahren zur Leistungsüberwachung hilft dabei, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Ein effektives Beurteilungsverfahren bei der Leistungskontrolle hilft Managern bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Die Vorteile liegen, obwohl die Umsetzung oft umständlich ist, auf der Hand, wie die Erfahrungen von VSO (Voluntary Services Overseas) zeigen.

Ziele und Standards sind sehr wichtig – die Mitarbeiter haben aber auch Anspruch auf etablierte Verfahren zum Vorbringen von Beschwerden. In einigen Ländern ist ein solches Verfahren schon von Gesetzes wegen vorgesehen - wo dies nicht der Fall ist, sind spezielle Verfahren in Beschwerde- und Disziplinarangelegenheiten sowohl aus vernünftigen operativen Gründen wie auch als Zeichen der Verantwortung und der Transparenz der Organisation zu begrüßen. Daneben kann es, wenn auch wohl selten, Fälle geben, in denen ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass es im öffentlichen Interesse liegt, Mängel am Arbeitsplatz (ggf. nicht im Rahmen einer formellen Beschwerde) publik zu machen. Die Etablierung eines von allen akzeptierten Mängelrügeverfahrens, hilft hier, eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens zu kreieren, in der Mitarbeiter ihren Teil zur Gesamteffektivität der Organisation beitragen.

Letztendlich ist es Aufgabe der Manager, zu managen – ihr Erfolg dabei hängt jedoch maßgeblich von der ihnen gewährten Unterstützung ab. Spezialisten in Personalfragen sind meist am ehesten geeignet, ihnen die für den Erfolg nötige Unterstützung angedeihen zu lassen.

### **Tearfund – Manager aufbauen**

Tearfund arbeitet mit Hilfe von Partnern vor Ort in ca. 80 Ländern. In den letzten Jahren ist Tearfund verstärkt im Bereich der Katastrophenhilfe tätig und hat daher ein Katastrophenhilfemanagementprogramm aufgelegt. Ziel ist die Verbesserung des Wissens, der Erfahrung und der Fähigkeiten der bisherigen Manager vor Ort mit Hilfe von operativen Programmen und Partnerunterstützungsarbeit. Das Programm steht allen Managern offen; bei fast der Hälfte der bisherigen Teilnehmer handelte es sich um Mitarbeiter aus den jeweiligen Projekt-Ländern. Das Programm wurde von den hausinternen Ausbildungs- und Entwicklungsspezialisten in Form eines Schneeballsystems konzipiert – die Teilnehmer werden ermutigt, ihr Erlerntes mit den anderen zu teilen und auf deren Programme zu übertragen.

Tearfund ist bestrebt, mit Hilfe dieses Programms aktuelle und künftige Führungspersonlichkeiten aufzubauen – Teil I des Kurses „Entwerfen und Planen von Programmen“ wurde durch das britische Institute of Leadership and Management zertifiziert. Die externe Überprüfung ist Teil eines formellen Akkreditierungsverfahrens – die damit verbundene Anerkennung zeigt den Teilnehmern die hohe Qualität des Ausbildungsinhalts. Der Rest des Programms befasst sich mit Aspekten des Katastrophenmanagements, des allgemeinen Managements von Bevölkerung und Projekten, sowie Fähigkeiten für die persönliche

Entwicklung und die von Dritten.

Der erste Kursteil stieß auf ein sehr positives Echo. Die Mitarbeiter sind sehr wissbegierig und, nachdem sie mehrfach die Möglichkeit hatten, ihre neu erworbenen Fähigkeiten anzuwenden, sind sie, um es mit den Worten eines in Sierra Leone stationierten Field Coordinators zu sagen, überaus zufrieden und viel selbstbewusster hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, ihre Aufgabe gut zu meistern.

### **World Vision – Der Weg zur Führung**

World Vision hat seine weltweite Initiative zur Weiterbildung von Führungskräften „Pathways to Leadership“ entwickelt, da man erkannt hatte, dass kompetentes Management in dem nicht auf Gewinnerzielung ausgerichteten Sektor der NROs von essentieller Bedeutung ist. Hintergrund der Initiative ist die Erkenntnis der strategischen Notwendigkeit von effektiver Führung auf allen Ebenen angesichts des Mangels von kompetenten Führungspersonlichkeiten mit derartigen Qualitäten in den Entwicklungsländern.

Alle Manager von World Vision erhalten zahlreiche Schulungen und Unterstützung – „Pathways to Leadership“ richtet sich jedoch vor allem an die vielversprechendsten Führungspersonlichkeiten bei ihrer Arbeit mit den Armen und Unterdrückten, wobei besonderes Augenmerk auf die Förderung von Mitarbeitern aus den Projektländern gelegt wird.

Die Zahl von Männern und Frauen unter den Lehrgangsteilnehmern hält sich fast die Waage. Jeder Einzelne hat für sich aus dem Programm spürbaren Nutzen gezogen – viele bemerkten eine gesteigerte Effektivität bei der Arbeit in Folge der verbesserten eigenen Fähigkeiten.

Auch der Nutzen für die Organisation selbst war bedeutend. Letzte Auswertungen der Programme haben ergeben, dass deren Wirkung für die Communities gestiegen ist. Darüber hinaus zahlt es sich aus, exzellente Führungskräfte aus der eigenen Organisation zu haben, nachdem viele Kursteilnehmer in Führungspositionen aufgestiegen sind.

### **VSO – Leistungsmangement**

Das neue Beurteilungsverfahren von Voluntary Service Overseas (VSO) bedeutet für alle in Großbritannien stationierten Mitarbeiter eine jährliche Beurteilung zwischen März und April, nachdem das Budget und die Organisationsziele für das Folgejahr neu festgelegt worden sind.

Das neue Verfahren verbindet die Organisationsziele mit für jeden einzelnen Mitarbeiter festgelegten Schlüsselzielen und deren Leistungsindikatoren (speziell / messbar / erreichbar / realistisch und zeitgerecht) sowie Mitarbeitergesprächen über Weiterentwicklungsmöglichkeiten jedes Einzelnen sowie des Teams. Die Weiterentwicklung des einzelnen

Mitarbeiter wird an den Schlüsselzielen des Vorjahrs und den Charakteristika von VSO gemessen. Dabei handelt es sich letztlich um Fragen der sozialen Kompetenz in Verbindung mit den Werten von VSO, so z.B. auch Eigenschaften wie professionell, leidenschaftlich, selbstbewusst, teamfähig und lernwillig.

Vorteile des neuen Verfahrens sind verbesserte Leistungen des Einzelnen wie auch der gesamten Organisation, verbesserter Austausch und Unterstützung zwischen Mitarbeitern und Managern sowie bessere Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen und der Mitarbeiter insgesamt.

Sowohl für die Mitarbeiter, die die Beurteilungen durchführen, wie auch für die beurteilten Mitarbeiter werden seitens VSO jährliche Workshops über die Kunst der Beurteilung, einschließlich der Feedback-Fähigkeiten und der Frage, wie man für sich selbst den größten Nutzen aus dem Verfahren ziehen kann, veranstaltet.

VSO beabsichtigt, die Kernprinzipien des Verfahrens auf alle Mitarbeiter in ihren Programm-Büros auszudehnen. Die Auswahl dieser Kernprinzipien wird mit größter Sorgfalt unter Vermeidung interkultureller Brüche erfolgen – wo nötig werden sie angepasst, um den unterschiedlichen kulturellen Bedürfnissen zu entsprechen.

Aufrechterhaltung höchster Kompetenzstandards, Effektivität und Integrität, aber auch speziellere Themengebiete, z.B. Beachtung von Sicherheitsvorschriften vor Ort und die Pflicht sich hinsichtlich eventueller Neuerungen auf dem Laufenden zu halten. Er dient als Bezugsquelle bei Auswahlverfahren, Briefings und Einweisungen sowie als Leitfaden für Manager während der regelmäßig stattfindenden Beurteilungsgespräche mit den Mitarbeitern.

Die vom Code behandelten Themenbereiche sind Ergebnis tiefeschürfender Diskussionen innerhalb der Organisation – der Schwerpunkt von NRC liegt zur Zeit auf der Schulung von Managern, wie man mit diffizilen und sensiblen Themen oder Vorwürfen umgeht.

---

### Norwegian Refugee Council – Code of Conduct

Das Norwegian Refugee Council (NRC) hat seinen Code of Conduct überarbeitet. Er bietet Managern und Mitarbeitern klare Verhaltensrichtlinien für die Zeit der Beschäftigung.

Der Code of Conduct stellt sicher, dass Mitarbeiter sich ihrer professionellen Verantwortung während eines internationalen Einsatzes bewusst sind. Er behandelt allgemeine Fragen, wie z.B.

# Prinzip Vier

## Beratung und Kommunikation

### **Der Dialog mit unseren Mitarbeitern in allen arbeitsbezogenen Fragen erhöht Qualität und Effektivität unserer Richtlinien und Praktiken**

Wir haben erkannt, dass effektive Entwicklung, Umsetzung und Überwachung von HR-Richtlinien und Praktiken von entsprechender Beratung und Kommunikation mit unseren Mitarbeitern abhängt. Wir bemühen uns, alle Mitarbeiter, egal ob fest oder befristet angestellt genau wie unsere freiwilligen Helfer in diese Verfahren einzubeziehen.

#### **Indikatoren**

- 1 Mitarbeiter werden, sofern es sie betrifft, informiert und ausreichend konsultiert, wenn wir neue HR-Richtlinien und Praktiken entwickeln oder bestehende überarbeiten.
- 2 Manager und Mitarbeiter kennen Art und Umfang der Konsultation und wissen, wie sie individuell oder kollektiv daran partizipieren können.

#### **Warum ist das wichtig ?**

Da Mitarbeiter und freiwillige Helfer oftmals über ein weites Gebiet verstreut sind, stellt Mitbestimmung manchmal ein gewisses Problem dar. Mitarbeiter zeigen jedoch die besten Leistungen, wenn sie in die sie betreffenden Entscheidungen involviert sind –

daher ist jedes Verfahren, das Kommunikation und Beratung fördert, zu begrüßen.

Kommunikation beinhaltet den Austausch von Ideen – Beratung ist das Verfahren mit Hilfe dessen Manager und Mitarbeiter (oder ihre Vertreter) gemeinsam Fragen besprechen, bevor gemeinsame Entscheidungen getroffen werden.

Mitarbeiter sollten immer angemessen konsultiert werden und die Möglichkeit haben, einzeln oder über gewählte Vertreter ihren Standpunkt gegenüber dem Management zu vertreten, wenn Änderungen vollzogen oder Maßnahmen getroffen werden sollen, die sie betreffen. In vielen Ländern ist dieses Recht gesetzlich festgeschrieben. Unabhängig von der Rechtslage handelt es sich hierbei um einen guten Ansatz – alleine die Tatsache, dass Mitarbeiter nach ihrer Meinung gefragt werden, beeinflusst ihre Motivation in aller Regel positiv. Außerdem entspricht es dem in dem Sektor üblichen Gedanken der Mitbestimmung und Verantwortlichkeit im Arbeitsverfahren.

Verfahren, wie z.B. das von People In Aid Code verwendete Soziale Audit, sind hilfreiche Instrumente bei der Motivation von Mitarbeitern und der Verbesserung der Kommunikation. Darüber hinaus gibt es jedoch eine Vielzahl weiterer Beratungsmethoden und Verfahren, angefangen von direkten Gesprächen bis hin zu einer kompletten Arbeitnehmervertretung in Form von etablierten Gewerkschaften.

Die Fallstudie über den Zusammenschluss von IHE und RedR zeigt die Bedeutung effektiven und kontinuierlichen Dialogs und welche Erfolge damit erzielt werden können. Das Beispiel von Amnesty International zeigt die Vorteile der Einbeziehung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse einer Organisation.

HR-Richtlinien werden viel eher verstanden und effektiv umgesetzt, wenn sie erst nach Beratung mit den Mitarbeitern eingeführt werden.

### INF – Der bedeutungsvolle Dialog

Die International Nepal Fellowship (INF) die ca. 60 internationale Mitarbeiter und ca. 450 Ortskräfte beschäftigt, befasst sich mit einer Vielzahl von Projekten im Westen und mittleren Westen Nepals.

Die Größe der Organisation und die geographischen Entfernungen die die einzelnen Mitarbeiter voneinander trennen (bis zu 600 KM) stellen ein besonderes Problem bei der Auseinandersetzung mit Themen, die ausführliche Beratungen und Aussprachen erfordern, dar. Dennoch legt INF besonderen Wert auf effektive und wirksame Mitarbeitermitbestimmung, was sich nicht zuletzt auch in der jährlichen Überprüfung der Arbeits- und Vertragsbedingungen der Ortskräfte (als Teil des Überprüfungsprozesses gemäß dem Handbuch für Mitarbeiter) zeigt.

Die jährliche Überprüfung beginnt im Januar mit der Aufforderung an Mitarbeiter und deren Gewerkschaft, Änderungsvorschläge einzureichen und endet im Juli mit Beginn des neuen Finanzjahrs in Nepal. Während dieser Zeit ist jeder Mitarbeiter aufgefordert, seine Ansichten vorzutragen. An diesem Dialog sind sowohl die Manager wie auch die Gewerkschaften und das HR-Personal beteiligt. Erfolgreich werden hierbei virtueller Informationsaustausch und Meetings mit persönlichen Treffen kombiniert – die endgültigen Empfehlungen der Mitarbeiter werden dann von gewählten Mitarbeitervertretern den Vorstandsmitgliedern zur Genehmigung vor Umsetzung präsentiert. Die abschließende Unterzeichnung durch den Vorstand unterstreicht das Engagement für eine offene Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation.

Diese allen Mitarbeitern und Freiwilligen Helfern eingeräumte Möglichkeit der jederzeitigen Mitsprache ist nicht nur Ausdruck des allgemeinen Werteverständnisses der Organisation, es trägt auch entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

### IHE & RedR – Beratungen – ein kontinuierlicher Prozess

Nach einjähriger Diskussion haben sich IHE (der International Health Exchange) und RedR auf einen kompletten und erfolgreichen Zusammenschluss geeinigt.

Beide Organisationen waren sich von Anfang an einig, dabei so offen wie nur möglich zu verfahren. Sämtliche Informationen wurden offen verbreitet, was es den Mitarbeitern erleichterte, mit den nicht zu vermeidenden Unwägbarkeiten umzugehen. Mitteilungsentwürfe an die internen und externen Stakeholder wurden ebenfalls schon im Vorfeld der offiziellen Bekanntmachung mit der Aufforderung zur Stellungnahme zirkuliert, um so ein höchstmögliches Maß an Einheitlichkeit und Klarheit zu erzielen. Beide Organisationen arbeiteten mit den jeweiligen Mitarbeitervertretern zusammen, regelmäßige Treffen halfen bei der offenen und transparenten Kommunikation. Zum Glück standen bei dem Zusammenschluss keine Mitarbeiterposten auf dem Spiel, so dass sich Diskussionen auf die momentane Rolle und die Zukunftsperspektive im neuen Unternehmen konzentrieren konnten.

Da sich beide Parteien einig waren, dass die Einbeziehung eines HR-Experten die rechtlichen Verpflichtungen bezüglich der Mitarbeiter während der Beratungen und der Zeit der Fusionierung gewährleisten würde, wurde einem Mitglied des RedR -Vorstands diese Aufgabe übertragen. Auch diente das hervorragende, von IHE entworfene sehr leicht verständliche Handbuch für Arbeitsverfahren während der Zeit des Wechsels als stabiler Rahmen und wurde daher auch in das Managementsystem der neuen Organisation eingebunden.

Eine anlässlich des Unternehmenszusammenschlusses gegründete Arbeitsgruppe der Mitarbeiter erhielt den Auftrag, den Integrationsprozess der zwei

Unternehmenskulturen, -systeme und -Geschäftsverfahren zu betreuen, wobei ihre Arbeit von einer aus je drei Kuratoren pro Organisation bestehenden Gruppe, der „Joint Trustees Merger Monitoring Group“ überwacht wurde.

### Amnesty International – Der beratende Ansatz

Amnesty International entwickelte sich relativ ungeplant aus einem kleinen informellen Netzwerk engagierter Menschen zu einer sehr großen und komplexen Organisation mit all den damit verbundenen Problemen von Planung, Management und hierarchischen Strukturen.

Infolge der Unzufriedenheit der Stakeholder hinsichtlich der Managementstruktur, die nicht mit dem weltweiten Wachstum und der Dezentralisierung Schritt gehalten hatte, erfolgte eine weltweite Überprüfung des Mitarbeitermanagements.

Seitens der Vorgesetzten wurde ein beratender Ansatz gewählt, bei dem jeder einzelne Mitarbeiter seine Bedenken vorbringen und praktische Lösungsansätze via Intranet unterbreiten konnte. Man brachte drei Monate damit zu, sich einfach nur die Vorschläge aus der Hauptverwaltung und Mitarbeitern aus anderen Ländern, anzuhören. Dann folgten die auswertenden Präsentationen mit den wichtigsten Stakeholdern in Form eines fortschreitenden Prozesses von Beratungen und Diskussionen. Während der gesamten Überprüfung bot man den Mitarbeitern Raum und Gelegenheit, neue Ansätze der Problemlösung auszuprobieren und sich mit ihren Ideen einzubringen.

Eine sofortige Steigerung der Arbeitsmoral war unverzüglich zu verspüren – mit der Gewerkschaft wurde ein neuer durchweg positiver Rahmenplan vereinbart. Vertrauen in den Wechsel und Enthusiasmus waren augenscheinlich. Dies führte zu gesteigerten Erwartungen, auf

die Amnesty International mit bedeutenden Investitionen in die Mitarbeiter und neuen Ansätzen im Bereich von Strategie und Operationsplanung reagierte.

---

### **People In Aid – Aufforderung zum Dialog**

Als der People In Aid Code das erste Mal veröffentlicht wurde, war sich der gesamte Sektor einig, dass als Teil der eigenen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ein Verfahren zur Überprüfung der Umsetzung erforderlich war. Soziale Audits kamen als Instrument der Verantwortlichkeit (vgl. Seite 31) den dem Sektor immanenten Werten wie Mitbestimmung und Transparenz am nächsten.

Soziale Audits verschaffen einer Organisation ein klareres Bild darüber, wie ihre Stakeholder sie beurteilen und ermöglichen den Aufbau noch nutzbringender Beziehungen mit ihnen. Sie helfen, eventuelle Bedenken der Stakeholder zu antizipieren, die sich daraus ergebenden Risiken zu managen und die Stakeholder bzgl. ihrer Leistungen zu informieren.

Im Falle des People In Aid Codes stellen Mitarbeiter und freiwillige Helfer die wichtigsten Stakeholder dar. Sämtliche Organisationen, die Soziale Audits im Rahmen der Einführung des Codes veranstaltet haben, haben Umfragen durchgeführt oder Fokusgruppen zur Betreuung der Mitarbeiter eingerichtet und von deren Inputs profitiert.

Eine der ersten Organisationen, die den Code übernahm, fasste die Meinung vieler wie folgt zusammen: Das höhere Maß an Beratung, das aufgrund der Einführung des Codes erfolgte, wurde seitens der Mitarbeiter sehr begrüßt.

## Prinzip Fünf

# Personalgewinnung und Personalauswahl

**Unsere Richtlinien und Praktiken zielen darauf ab, unterschiedlichste Mitarbeiter mit den für unsere Bedürfnisse erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten anzusprechen und auszuwählen.**

Schon unser Personalgewinnungs- und Personalauswahlprozess zeigt Bewerbern viel über unsere Organisation. Die Art und Weise, wie wir künftige Mitarbeiter anwerben und auswählen beeinflusst entscheidend, wie sie später unsere Ziele erfüllen.

### Indikatoren

- 1 Schriftlich niedergelegte Richtlinien und Verfahren umreißen, wie wir künftige Mitarbeiter anwerben und für Positionen in unserer Organisation auswählen.
- 2 Unsere Methoden der Personalgewinnung zielen darauf ab, die größtmögliche Zahl entsprechend qualifizierter Bewerber anzusprechen.
- 3 Unser Auswahlverfahren ist fair, transparent und einheitlich, um sicherzustellen, dass der am besten geeignete Bewerber eingestellt wird.
- 4 Das Verfahren wird entsprechend dokumentiert und Fragen hinsichtlich der Auswahl bzw. Nichtauswahl beantwortet. Falls gewünscht, erhalten die Bewerber ein Feedback.
- 5 Effektivität und Fairness des Auswahlverfahrens unterliegen der Überprüfung.

### Warum ist das wichtig?

Den richtigen Bewerber zur richtigen Zeit auf den richtigen Posten zu bringen ist das wichtigste Ziel jedes Personalauswahlverfahrens. Jeder Mitarbeiter in dem Sektor der humanitären Hilfe kann von den Folgen schlechter Personalauswahl berichten. Fehler bei der Personalauswahl sind oftmals nicht nur teuer, sie können auch dem Ansehen und den Aktivitäten der Organisation wie auch dem Einzelnen schaden.

Gute Personalauswahl ist so wichtig, dass sie in der Neufassung des Codes jetzt als eigenes Prinzip aufgeführt ist. Eine Personalauswahlpolitik, die ein Verfahren beschreibt, das sowohl geltendem Recht wie auch den Richtlinien von Good Practice, Transparenz und Fairness, entspricht, ist absolut erforderlich. Außerdem ist es eine begrüßenswerte Absage an „Vitamin B – Empfehlungen“ und Seilschaften. Zusammen mit entsprechenden Überprüfungsverfahren wird durch diesen Ansatz auch jegliche Art der Diskriminierung unterbunden. Das von ACORD gewählte Verfahren ist vielleicht nicht für jede Organisation geeignet, aber es erfüllt eindeutig, die von der Organisation erkannten Bedürfnisse und hilft ihr bei einer effektiven Personalauswahl. Es ist auch wichtig, den Bewerbern in geeigneter Weise Feedback zu geben. Das ist nicht nur eine Frage des Anstands, vielmehr ist es essentiell bei der Bekämpfung von Diskriminierung – bekanntermaßen sind die rechtlichen Folgen von Diskriminierung kostspielig und äußerst schädlich für die Reputation einer Organisation.

Die Indikatoren umreißen die Gebiete, in denen eine Organisation schon vorbeugend Schritte unternehmen kann, um Risiken zu minimieren. Gezielte Maßnahmen in diesem Zusammenhang können z.B. die Überprüfung von Arbeitsplatzdefinitionen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Ausschreibungsverfahren, Auswahlverfahren und Schulungen der Mitglieder von Auswahlkommissionen beinhalten. Den HR-Spezialisten kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu, insbesondere haben sie sicherzustellen, dass Maßstäbe und Verfahren der Personalgewinnung effektiv und auf dem neuesten Stand sind – auch die ausreichende Ausstattung und Ausbildung der mit Fragen der Personalgewinnung befassten Manager obliegt ihrer besonderen Verantwortung. Aus den nachfolgenden Fallstudien wird deutlich, dass diese Verantwortung sehr ernst genommen wird – Schlussfolgerung muss sein, dass Fragen der Personalgewinnung bei der Risikoanalyse ganz oben auf der Liste jeder Organisation stehen sollten.

### **Save the Children UK – effektive Personalgewinnung und Personalauswahl**

Save the Children UK rekrutiert über seine Londoner Niederlassung jährlich Hunderte von Bewerbern, von denen viele in der Folge engen Kontakt mit Kindern und Jugendlichen haben. Daher legt man hier besonderen Wert auf strenge und erfolgreiche Maßnahmen zum Schutz der Kinder vor Missbrauch.

Eine besondere Herausforderung stellt die Überprüfung von Bewerbern dar, die in Ländern gelebt oder gearbeitet haben, in denen ein polizeiliches Führungszeugnis oder ein vergleichbar zuverlässiges Register bezüglich eventueller Vorstrafen nicht existiert. In derartig gelagerten Fällen sind andere geeignete Methoden der Überprüfung erforderlich.

So wird in diesen Fällen bei Kandidaten, die in die engere Wahl kommen, unter anderem eine sorgfältige Prüfung des beruflichen Lebenslaufes durchgeführt; es wird sichergestellt, dass das Bewerbungsformular sowie die Zusicherung, nicht vorbestraft zu sein, unterschrieben sind, auch wird die Identität im Bewerbungsgespräch noch mal genau überprüft.

In den Einstellungskommissionen sitzt immer mindestens ein Interviewer, der speziell in Fragen des Kinderschutzes ausgebildet wurde. Des Weiteren müssen sich die Kandidaten speziellen Fragen zum Thema Kinderschutz, die mit Hilfe des Kinderschutzbeauftragten der Organisation entworfen wurden, stellen.

Vor Einstellung müssen darüber hinaus mindestens zwei (in der Regel drei) aussagekräftige Referenzen beigebracht werden, wobei eine vom bisherigen direkten Vorgesetzten stammen muss. Alle Referenzen werden überprüft, indem der Aussteller kontaktiert wird, um die Echtheit zu bestätigen.

Save the Children verweist in der

Öffentlichkeit stets auf ihr Engagement im Kampf gegen den Missbrauch von Kindern und Jugendlichen und betont, dass sämtliche Bewerber diesbezüglich entsprechend überprüft werden. In den Fällen, in denen es so nicht schon im Vorfeld gelingt, Personen, „die ungeeignet für die Arbeit mit Kindern oder Jugendlichen sind“, von einer Bewerbung abzuschrecken, bilden die rigiden Auswahlverfahren eine zusätzliche Sicherheit.

### **Terre des Hommes – Einheitlichkeit in der Personalauswahl**

Terre des Hommes hat nach eingehender Beratung mit fast allen Managern ihrer Landesprogramme ein umfassendes Personalauswahl- und Personalgewinnungsverfahren eingeführt. Ergebnis ist ein Leitfaden der Personalgewinnung und –auswahl, der in Einklang mit „Best Practice“ steht und an die jeweilige örtliche Rechtslage und Kultur angepasst werden kann.

Das Pilotprogramm, in dem örtliche Manager in der Umsetzung dieses Leitfadens geschult wurden, fand in Ägypten statt und wird mittlerweile auf den Rest der Organisation ausgedehnt. Erste Berichte vom Erfolg dieses Programms, der auf die neuen Befugnisse der örtlichen Manager und deren neu erworbene Fähigkeit, faire und effektive Personalauswahl auf der Grundlage schriftlich fixierter Richtlinien und Verfahren zu betreiben, zurückzuführen ist, liegen inzwischen aus Ägypten, Äthiopien und Afghanistan vor.

### **ACORD – Überwachung des Einstellungsverfahrens**

Die Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD) beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter, die für soziale

Gerechtigkeit und Entwicklung an der Seite einiger der ärmsten und am meisten benachteiligten Menschen in 17 Ländern Afrikas arbeiten.

In einer Phase intensiver Veränderungen innerhalb der Organisation, die 2003 ihren Höhepunkt in der Verlegung der Hauptverwaltung nach Nairobi fand, erfolgte auch die Überprüfung der organisationsinternen Richtlinien und Initiativen. Darunter fiel auch die erfolgreiche Etablierung fairer, transparenter und einheitlicher der Grundidee der Organisation entsprechender Personalauswahlverfahren. Angesichts der individuellen Landesprogramme der Organisation, die sich in der Vergangenheit weitgehend autonom entwickelt hatten, stellte dies eine besondere Herausforderung dar.

Die Personalauswahl von Führungskräften für die einzelnen Projekte wird eng überwacht. Offene Positionen werden in Absprache mit der Hauptverwaltung sorgfältig geprüft und in den Auswahlkommissionen sitzt immer ein unabhängiges und objektives Mitglied. Die Auswahl erfolgt ausschließlich aufgrund der Fähigkeiten der Kandidaten (hierfür werden die Bewerbungsunterlagen anonymisiert), auch der Schwerpunkt des Auswahlgesprächs liegt auf den individuellen Fähigkeiten. Der Entwicklungsdirektor der Organisation prüft vor Zusage Aktenlage und Protokolle der Auswahlgespräche auf Fairness und Einheitlichkeit. Ein Mitglied der Kommission teilt dann den Kandidaten die Entscheidung der Kommission mit und gibt, sofern gewünscht, ein Feedback.

## Prinzip Sechs

# Lernen, Ausbildung und Weiterbildung

### **Lernen, Ausbildung und Weiterbildung von Mitarbeitern werden in der gesamten Organisation gefördert.**

Uns ist die Bedeutung entsprechender persönlicher und auch beruflicher Ausbildungs-, Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten bewusst, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter effektiv und professionell arbeiten können. Unser Ziel ist es, eine Lernkultur in der Organisation einzuführen, damit wir mit unseren Mitarbeitern die Lernerfolge teilen und uns gemeinsam weiterentwickeln können.

#### **Indikatoren**

- 1 Jeder Mitarbeiter erhält eine angemessene Einführung und ein gezieltes Briefing.
- 2 Schriftlich niedergelegte Richtlinien regeln die Ausbildungs-, Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, die Mitarbeiter von der Organisation erwarten können.
- 3 Pläne und Budgets enthalten eindeutige Informationen über Schulungsmaßnahmen. Alle Mitarbeiter erhalten die für sie erforderlichen Schulungen.
- 4 Manager können die Lernbedürfnisse der Mitarbeiter einschätzen und so deren persönliche Weiterentwicklung fördern. Wo angebracht, werden Schulung und Entwicklung mit externen Qualifikationen verbunden.
- 5 Die angewandten Maßnahmen zur Überwachung des Lernens und der Ausbildung stellen sicher, dass auch die Organisation ständig dazulernt. Lern- und Ausbildungserfolg hinsichtlich des Erreichens der Ziele sowohl der Organisation wie auch der einzelnen Programme sowie die Erwartungen der Mitarbeiter werden stets auch unter den Aspekten Fairness und Transparenz kontrolliert.

### **Warum ist das wichtig?**

Die Fähigkeit einer Organisation, ihre selbst gesteckten Ziele zu erreichen, wird durch Investitionen in Schulungsmaßnahmen erheblich verbessert. Für einen nachhaltigen Erfolg muss das Lernen ein fest integrierter Bestandteil von Organisationskultur und Führungssystem sein.

Nachforschungen von People In Aid haben gezeigt, dass Lernen, Schulungen bzw. Weiterentwicklung oft, in der Regel aus finanziellen Gründen oder aus Zeitmangel, einen sehr niedrigen Stellenwert haben.

Lernen ist der kontinuierliche Prozess, sich Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Einstellungen anzueignen. Oxfam Australien benutzt diesen Ansatz, um von ihren Mitarbeitern zu lernen. Lernen kann sowohl formale wie auch informelle Ansätze, Wissen, Fertigkeiten und Verhaltensmuster zu entwickeln, beinhalten und kann individuell, im Team oder projektbezogen erfolgen. Sowohl Ausbildung und Weiterentwicklung sind Teil des Lernprozesses.

Während in einigen Organisationen gerade internationale Mitarbeiter vom Training und den Ausbildungsmöglichkeiten profitieren konnten, war dies bei den Ortskräften nicht immer der Fall. Wie jedoch am Beispiel UNHCR zu sehen ist, profitiert die gesamte Organisation vom Training, da dies nicht nur dazu führt, dass einzelne Mitarbeiter sich verstärkt einbringen, sondern es auch zu einem Anstieg der allgemeinen Arbeitsmoral führt.

Die persönliche Weiterbildung der Mitarbeiter dient, wie das Britische Rote Kreuz bestätigt, der Freilegung verborgener Potentiale, sowohl bei der Organisation, wie auch bei den einzelnen Mitarbeitern. Sie befähigt alle Beteiligten, sich den Herausforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt zu stellen. In einem Sektor, in dem die berufliche Karriere nicht immer klar definiert ist, kann ein externer Abschluss die entscheidende Komponente für den weiteren beruflichen Werdegang des einzelnen Mitarbeiters bilden.

Schulung und Entwicklung müssen in effektive Führungssysteme und -verfahren integriert werden. Identifizierung und Analyse von Schulungsbedarf ist immens wichtig und beeinflusst die Ausbildungs- und Entwicklungsstrategien einer Organisation. Genauso wichtig ist es auch, sicherzustellen, dass Mitarbeiter

Zeit zur Weiterbildung eingeräumt wird und sie diese auch dementsprechend nutzen. TransAid, eine Organisation, die Armut mit Hilfe praktischer Transport- und Logistiklösungen bekämpft, hat dies bereits kurz nach ihrer Gründung erkannt. Man stellte daher nicht nur sicher, dass Ausbildung und Entwicklung wesentlicher Bestandteil des Beurteilungssystems wurden, sondern veranlasste auch, dass vorgesehene Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen fest in die Arbeitsplanung integriert wurden.

Die passende Ausbildung oder entsprechende Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters entspricht der Notwendigkeit, größtmöglichen Nutzen aus dem von dem Mitarbeiter in die Organisation eingebrachten Fachwissen und den Ressourcen zu ziehen. Heute und zunehmend in der Zukunft wird die Effektivität einer Organisation von ihrer Fähigkeit abhängen, wie gut sie ihre Mitarbeiter bei deren Weiterentwicklung unterstützt und selbst lernfähig ist.

### **UNHCR - ein strategischer Lernansatz**

Dem UNHCR (Hochkommissariat der Vereinten Nationen für Flüchtlinge) zufolge, das 6000 Mitarbeiter in 280 Büros in 120 Ländern beschäftigt, ist es eine große Herausforderung, den Mitarbeitern überhaupt Zugang zum Lernen zu ermöglichen. Die Erkenntnis, dass traditionelle Trainingworkshops weder eine wirksame noch eine nachhaltige Lernförderung darstellten, führte zu einer strategischen Neuorientierung, die das Lernen zum Arbeitsplatz und somit zum Lernenden brachte.

Das UNHCR unterstützt diese Neuorientierung auf verschiedenste Arten. Seit 1999 werden den Außenstellen, die befugt sind, spezifische Lernbedürfnisse zu identifizieren und Lösungen vor Ort zu entwickeln 20 % des Etats für Mitarbeiterweiterentwicklung zugewiesen. Die Ausbildung am Arbeitsplatz (z.B. durch Coaching, Lernen durch Zuschauen, aktives Lernen und Arbeiten unter Anleitung) wird unterstützt. Am Hauptsitz in Genf entwerfen Trainer für verschiedene Bereiche Trainingworkshops neu, wandeln sie in Fernstudien - Module um oder kombinieren Elemente von Selbststudium und Ausbildung am Arbeitsplatz mit herkömmlichen Lehrveranstaltungen, um so

neunmonatige Lernprogramme zu konzipieren. Computergestütztes Lernen wurde Anfang 2003 mit Online-Kursen in Management, persönlicher Effektivität und Kommunikationsfähigkeiten eingeführt. In dafür geeigneten Fachgebieten (Sicherheit am Arbeitsplatz, Einweisung und Logistik) hat UNHCR selber interaktive Lern-CD-Roms entwickelt. Es besteht noch Bedarf an der Entwicklung weiterer Mittel zum selbstständigen Lernen (Handbücher zum Selbststudium, Leitfäden für das Coaching, Arbeitshilfen) für einige UNHCR-spezifische Fachgebiete. Gleichzeitig muss die wichtige Rolle der Vorgesetzten gefördert werden, pro-aktiv das Lernen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

Die Umstellung wurde erstaunlich gut akzeptiert, insbesondere in den Außenstellen, wo mangelnder Zugang zu Lernmöglichkeiten stets Quelle des Unmuts war. Die Entwicklung von Fähigkeiten ist umso wichtiger angesichts des Wachstums und Schrumpfens der Außenstellen in Abhängigkeit von den Schwankungen der Flüchtlingsströme. Während Lernmaßnahmen sich mit Bedürfnissen der Organisation decken müssen, darf jedoch nicht vergessen werden, dass auch die Entwicklung von Fähigkeiten bei den vor Ort rekrutierten Mitarbeitern zu den Pflichten der Organisation gehört.

### **Oxfam Australien - Auch eine Organisation ist lernfähig**

Oxfam Community Aid Abroad (Oxfam Australien) betreibt das sogenannte Debriefing-Verfahren für ein Lernen seitens der Organisation, um so die Wirkung der Programme zu steigern und Bedingungen für künftige Mitarbeiter zu verbessern.

Während Debriefing zum einen den einzelnen Mitarbeitern zugute kommt, gibt es Oxfam Australien die Gelegenheit, Fragen anzusprechen, die aus Sicht der Organisation geklärt werden müssen.

So wurde z.B. sehr viel aus der Beurteilung und Analyse der Debriefings der vom Ost Timor Katastropheneinsatz zurückkehrenden Oxfam Australien Mitarbeiter gelernt. Das Feedback führte zu Empfehlungen auf Ebene der Außenstellen, des Hauptverwaltung sowie auf der grundsatzpolitischen Ebene, was in der Folge zu zahlreichen Änderungen führte, wie z.B. im Personalauswahlverfahren und bei Wohnungs- und Unterkunftsfragen.

Ein zweiphasiges Debriefingverfahren (zunächst im Land und später dann noch mit einem Vertreter der Internationalen Personalressourcenabteilung) gewährleistet eine Fokussierung auf arbeitsbezogene Fragen und Führungsfragen sowie allgemeine Personalangelegenheiten wie z.B. Personalgewinnung, Gesundheitsfragen

und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Angelegenheiten, die den einzelnen Mitarbeiter betreffen, werden weiterverfolgt, relevantes Feedback in die Organisation betreffenden Fragen wird zusammengetragen, Tendenzen oder Kernpunkte werden regelmäßig mit den entsprechenden Führungsebenen diskutiert.

### **Das Britische Rote Kreuz - Einführung und Ausbildung**

Schon vor Einsatzbeginn ist sicherzustellen, dass alle Rot-Kreuz-Delegierten gut vorbereitet sind, um sie in die Lage zu versetzen, dass sie ihre Arbeit effektiv ausüben können. Beim Britischen Roten Kreuz (BRCS) beginnt die Vorbereitung mit dem jährlich stattfindenden obligatorischen achttägigen Einführungslehrgang, der neben speziellen Themen des Roten Kreuzes auch die Grundlagen des Humanitären Völkerrechts, Kulturbewusstsein, Stressbewältigung und Sicherheitsfragen beinhaltet.

Schriftliche Unterlagen werden als Teil des Briefing - Verfahrens vor dem Einsatz verteilt, gefolgt von persönlichen Briefings mit dem für das Zielland verantwortlichen Sachbearbeiter, technischen Beratern, dem internationalen Personalteam sowie einem Gesundheitscheck. Diese umfassenden Briefings werden in aller Regel durch weitere Briefings in Genf (vom Internationalen Komitee oder der Föderation des Roten Kreuzes) und im Einsatz ergänzt.

Die Vorbereitungen hören nicht mit Beginn des Einsatzes auf. BRCS verfügt über eine schriftliche Trainings- und Personalentwicklungsrichtlinie, die skizziert, was Mitarbeiter erwarten dürfen. Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Aus- und Fortbildungsbedürfnisse im Rahmen ihrer Beurteilungen, den Einsatz nachbereitenden Debriefings und den Plänen zur beruflichen Entwicklung zu

überprüfen. Ein Ausbildungsgremium ist für die Genehmigung einzelner Anträge oder Empfehlungen des Managements sowohl für interne wie auch externe Ausbildungsmaßnahmen zuständig. Externe Lehrgänge oder wissenschaftliche Studien mit anerkannten Abschlüssen werden, wo angebracht, gefördert. Zudem veranstaltet BRCS spezielle Kurse, wie z.B. Sicherheits- oder Projektmanagement, die ein Jahr im Voraus geplant und im Haushalt festgeschrieben werden.

BRCS fördert auch alternative Lernmethoden, so werden z.B. Trainee Stellen und Mentorenprogramme entwickelt.

# Prinzip Sieben

## Gesundheit, Sicherheit und Schutz

### **Gesundheit, Sicherheit und Schutz unserer Mitarbeiter genießen bei uns höchste Priorität**

Wir haben erkannt, dass die Arbeit von Hilfsorganisationen oft sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiter in Form von komplexen und Risiko behafteten Arbeitsbedingungen stellt. Wir haben die Pflicht, für das körperliche und psychische Wohl unserer Mitarbeiter vor, während und am Schluss ihres Einsatzes zu sorgen.

### **Warum ist das wichtig?**

Sowohl bei Arbeiten in Hilfs- und Krisengebieten wie auch bei der Entwicklungszusammenarbeit gehören Stress und Risiko zum unvermeidlichen Tagesgeschäft. Trotzdem kann viel getan werden, um die Risiken von Krankheit, Verletzung, Stress, Burnout-Syndrom oder noch Schlimmerem für Mitarbeiter und Angehörige zu reduzieren. Als Arbeitgeber sollten die Organisationen so gut wie nur irgend möglich für Sicherheit, Gesundheit und Schutz der Mitarbeiter sorgen und Maßnahmen für ihr Wohlergehen treffen. Dies muss von den Managern wohl durchdacht und geplant sein, es muss klar sein, dass höhere Sicherheit oft mit höheren Projektkosten verbunden ist. Gewährleistung der Sicherheit der Mitarbeiter hat absolute Priorität. Zwar müssen die Kosten berücksichtigt werden, Hauptziel muss aber sein, sicherzustellen, dass Mitarbeiter in der Lage sind, die von ihrer Organisationen erwarteten Leistungen auch unter extremsten Bedingungen zu erbringen.

Wie die Fallstudien von CARE, Mission East, Malteser und CARITAS deutlich zeigen, schließen die Methoden, die sich mit Fragen der Sicherheit, Stressbewältigung und der Work-Life-Balance auseinandersetzen unter anderem die Entwicklung spezieller Initiativen und Mitarbeiterhilfsprogramme, die Einführung wirksamer

### **Indikatoren**

- 1 Schriftliche Richtlinien hinsichtlich Fragen der Sicherheit, der individuellen Gesundheit, der Fürsorge und Unterstützung sowie der Sicherheit am Arbeitsplatz stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung.
- 2 Pläne der einzelnen Projekte beinhalten unter anderem regelmäßig aktualisierte schriftliche Analysen der länder- und regionsspezifischen Sicherheits-, Reise- und Gesundheitsrisiken.
- 3 Vor internationalen Einsätzen müssen sich alle Mitarbeiter einem Gesundheitscheck unterziehen. Zudem erhalten sie und sie begleitende Angehörige mündlich und schriftlich Briefings über alle einsatzrelevanten Risiken und existierende Risiko minimierende Maßnahmen, einschließlich Versicherungsfragen. Pflichten der Organisation sowie eigene Verantwortung bezüglich möglicher Risiken werden eindringlich verdeutlicht. Briefings werden aktualisiert, wenn neue Ausrüstung eingeführt oder neue Verfahren oder Risiken identifiziert werden.
- 4 Sicherheitsprogramme einschließlich der Pläne für eine eventuelle Evakuierung werden regelmäßig aktualisiert.
- 5 Arbeitsunfälle, Krankheitsausfälle, Unfälle und Todesfälle werden dokumentiert und ausgewertet, um in der Zukunft Risiken für Mitarbeiter besser beurteilen und reduzieren zu können.
- 6 Arbeiten werden so geplant, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit nicht überschritten wird. Es besteht ein schriftlich fixierter Anspruch auf Freizeit und Urlaub.
- 7 Mit allen Mitarbeitern werden bei Einsatz- oder Vertragsende Debriefings oder Abschlussgespräche geführt. Gesundheitsschecks, psychologische Betreuung und Karriereberatung werden angeboten. Leitende Mitarbeiter werden geschult sicherzustellen, dass diese Leistungen erbracht werden.
- 8 Für den Fall, dass Mitarbeiter auf einem Notfall – Dienstplan stehen, haben Manager dafür zu sorgen, dass Gesundheitsprüfung, Impfstatus und die Bereitstellung geeigneter Prophylaxen und anderer wesentlicher Vorräte schon weit im Voraus geplant werden.

Ruhe- und Entspannungsmaßnahmen und die Verbesserung von Briefings sowie der gesamten Kommunikation ein.

Prinzip Sieben wird oft als das Wichtigste des ganzen Codes angesehen. Auch wenn es keine Abstufung in der Bedeutung der Prinzipien gibt, ist klar, dass dieses Prinzip wesentlich zur Qualität der Risikomanagementstrategie ihrer Organisation beitragen wird. Das liegt daran, dass es sich gezielt damit auseinandersetzt, wie sich die Aktivitäten der Organisation auf die täglichen Lebens- und Arbeitsbedingungen jedes einzelnen Mitarbeiters auswirken und die Sorgfaltspflicht der Organisationen

als Arbeitgeber hervorhebt. Zudem müssen Mitarbeiter sich darüber im Klaren sein, dass sie für ihre Sicherheit und ihr Wohlergehen auch selbst verantwortlich sind und Sicherheitsbestimmungen, verfahren und -protokolle beachten, um sich und ihre Kollegen zu schützen, aber auch, um nicht Integrität und Ansehen des Projektes zu gefährden. Auch unabhängig von äußeren Einflüssen haben die Organisationen unseres Sektors natürlich gemeinsame ethische Werte und betonen globale Gesundheit, Wohlstand und humanitäre Standards. Die Unterzeichnung des Codes macht deutlich, dass eine Organisation auch ihre Mitarbeiter in diese institutionellen Werte einschließt.

### CARITAS Europa – Planungen für den Notfall

CARITAS Europa (CE) ist Teil des internationalen Zusammenschlusses katholischer Hilfs-, Entwicklungshilfe-, und Sozialdienstorganisationen, die in 198 Ländern aktiv an der Linderung von Armut und Leiden arbeiten.

Bei größeren Krisen oder Katastrophen sind die CE Notfall- und Support - Teams (Emergency Response and Support Teams) dank sorgfältiger Planung der Notfallmaßnahmen meist unter den ersten, die vor Ort eintreffen.

Wenn Berichte über eine Krise in der Zentrale eingehen, werden verfügbare Mitarbeiter anhand einer regelmäßig aktualisierten Datenbank identifiziert und ausgewählt. Schon vor der Mobilisierung erfolgt ein zusammenfassendes, nach Eintreffen im Einsatzland noch mal ein ausführliches Briefing.

Um Mobilisierungszeiten von Notfallpersonal zu verkürzen, stellt CE die regelmäßige Teilnahme der in der Datenbank geführten Mitarbeiter an Noteinsatztrainingsmaßnahmen sicher. Diese Maßnahmen beinhalten Schulungen im humanitären Völkerrecht, in

Sicherheitsverfahren, Team-building, Traumaberatung, Mindeststandards für den Noteinsatz sowie im Bereich Finanz- und Projektmanagement.

Mitarbeiter, die regelmäßig ins Ausland reisen oder bei denen Auslandsreisen ggf. bevorstehen, werden regelmäßig geimpft und haben sich jährlich oder halbjährlich einer medizinischen Untersuchung gemäß den Vorschriften der jeweiligen CE Mitgliedsorganisationen zu unterziehen. Dies ersetzt zwar nicht die vor Einsatz erforderlichen Gesundheitsschecks und Briefings, reduziert jedoch die Vorlaufzeit auf ein Minimum.

### Center for Humanitarian Psychology - Stressbewältigung

Stress, dem Mitarbeiter vor Ort ausgesetzt sind, resultiert oftmals aus Isolation, z.B. aus geographischen Gründen, wegen der Art des Auftrages, aufgrund von Konflikten im Team oder wegen verhängter Ausgangssperren. Je nach persönlicher Veranlagung kann es, selbst bei der Arbeit innerhalb eines großen Teams von Kollegen in einem riesigen Flüchtlingslager

zu Gefühlen der Einsamkeit führen. Die Situation verschlimmert sich noch, wenn der Betreffende, sei es aus persönlichen Gründen oder auch weil diesbezügliche Verfahren unzureichend sind, sich nicht in der Lage fühlt, sich mit seinen Problemen dem oder den Managern anzuvertrauen. Mancher schlägt sich dann trotzdem tapfer weiter so gut wie möglich durch und ist in Wahrheit selbst schon Opfer.

Das Zentrum für humanitäre Psychologie (CHP) befasst sich mit diesem Problem und bietet kostenlose und vertrauliche Unterstützung durch ein Team von drei einsatzerfahrenen Psychologen an. Mehr als 400 Leute nahmen im letzten Jahr per E-Mail oder Telefon Kontakt mit ihnen auf, wobei die Hälfte der Anrufer nur eine bloße Bestätigung in ihrer jeweiligen Situation suchten. Eine kleine Anzahl zeigte jedoch tatsächliche Anzeichen von posttraumatischer Belastungsstörung (PTSD) – ihnen wurde dringend empfohlen, sofort professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Nach Aussage des CHP zeigen die von ihnen ermittelten Fälle „deutlich, dass Organisationen große Verantwortung hinsichtlich des Wohlergehens ihrer Mitarbeiter haben - insbesondere, wenn das Vertragsende näher rückt ist effektives Debriefing absolut erforderlich“.

### **Mission East - Sicherheitsmaßnahmen**

Der Mission East Direktor Afghanistan vertritt die Auffassung, dass der kontinuierliche Dialog sowohl mit Ortskräften wie auch internationalen Mitarbeitern entscheidendes Kriterium der effektiven Sicherheitsmaßnahmen war. Ende 2001 und während des Jahres 2002 war die gesamte Arbeit durch Instabilität und Unsicherheit in der Region geprägt. Auf Grund jederzeit möglicher kurzfristiger Veränderungen mussten Organisationen in der Lage sein, sehr schnell entsprechend zu reagieren.

Mission East arbeitete im Nordosten Afghanistans, ein gutes Stück von der Hauptstadt Kabul entfernt. Sicherheitspolitik und Richtlinien der Organisation wurden von Beginn an den örtlichen Gegebenheiten angepasst. Um im ganzen Team eine ausreichende Sensibilisierung für Fragen der Sicherheit zu schaffen, erhielten alle Mitarbeiter eine obligatorische umfassende Weiterbildung zum Thema Sicherheit und Mitarbeiterschutz. Entscheidungsdiagramme, Planung möglicher Szenarien und Rollenspiele halfen den einzelnen Mitarbeitern, unkonventionelle Denk- und Planungsansätze zu entwickeln. Viel Mühe wurde darauf verwandt, Sensibilisierung gerade bei Routineaufgaben zu erreichen, jeder Mitarbeiter musste an Diskussionsrunden zu Sicherheitsfragen teilnehmen. Um die anfängliche Abneigung bei der Informationsweitergabe zu überwinden, legte der Direktor besonderen Wert darauf, sich am Ende jeden Tages mit allen zu treffen - diese informellen Team-Meetings entwickelten sich zu einem extrem wertvollen Forum zur Weitergabe einer breiten Palette von sicherheitsrelevanten Informationen. Mitarbeiter erkannten schnell, dass Dinge, die zunächst alltäglich erschienen, ebenso wie auf den ersten Blick belanglose Ereignisse oder Einzelvorgänge, relevant sein konnten und mit Kollegen, Führungskräften und sogar anderen in dem Gebiet tätigen NGOs geteilt werden mussten.

### **CARE Canada - psychosoziale Beratung**

C3 ist ein von CARE-Canada initiiertes, aufgrund der Erfahrungen in Ruanda gegründetes Projekt, das im Auftrag von Care-Canada von einer Personalberatungsfirma geleitet wird. Es ist ein psychosoziales Beratungsprogramm, das Mitarbeitern, die in Gebieten mit erhöhtem Risiko eingesetzt werden, angeboten und auch bei Krisen eingesetzt wird. Ein kleiner Stab von psychosozialen Beratern aus der ganzen Welt mit verschiedenen Fachgebieten und Sprachkenntnissen bietet Mitarbeitern einsatzvorbereitende Briefings, Unterstützung im Land und Debriefings an. Das Programm bietet ebenfalls Lehrgänge für Direktoren der einzelnen Länder und HR-Spezialisten an, damit diese schon erste Anzeichen von Burn-Out Syndrom und Depression erkennen können.

Im Krisenfall stehen den Mitarbeitern Berater zur Verfügung. Bei kritischen Einsätzen oder Ereignissen mit vielen Opfern werden Berater direkt vor Ort entsandt. In allen sonstigen Fällen, so auch bei Langzeittherapien, wird auf örtliche Dienstleister zurückgegriffen. Familien erhalten, sofern erforderlich, ebenfalls entsprechende Hilfe.

### **Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz - Stressvorbereitung für Mitarbeiter**

Das Verschollenen-Projekt „The Missing“ ist mit eine der wichtigsten Aufgaben für das Internationale Komitee des Roten Kreuzes – eines der Resultate ist die Entwicklung von Richtlinien für die Arbeit mit Angehörigen von während Konflikten oder aus sonstigen Gründen Verschollenen.

Die Richtlinien betonen die grundsätzliche Verantwortung der Organisationen zur Ausbildung und Unterstützung der Mitarbeiter, die mit solchen Familien

zusammenarbeiten und basieren unter anderem auf der Erkenntnis, dass Mitarbeiter und freiwillige Helfer stressbedingt selbst zu Opfern werden können.

Die Richtlinien verlangen, dass jedem Einsatz vor Ort umfassende Briefings durch Experten mit Ortskenntnis und Erfahrung in Fragen der örtlichen Kultur und Tradition vorangehen. Neben einer gezielten Ausbildung bezüglich ihrer spezifischen Tätigkeit erfolgt eine Schulung aller Mitarbeiter hinsichtlich möglicher psychologischer Reaktionen von traumatisierten Opfern und, wie sie selber sekundäre Traumatisierung vermeiden. Teams erhalten regelmäßige Debriefings - kontinuierliche Überwachung und Unterstützung während des Einsatzes hilft den Mitarbeitern bei der Überwindung besonderer Probleme. Mit den Richtlinien wird ein wesentlicher Beitrag zur Minimierung des Risikos einer Traumatisierung oder des Auftretens von Burn-Out Symptomen bei den Mitarbeitern geleistet.

### **Der Malteser Hilfsdienst - Debriefings und Abschlussgespräche**

Beim deutschen Malteser Hilfsdienst ist das Debriefing, das nicht nur am Ende des Arbeitsverhältnisses stattfindet, Teil des ständigen Kommunikationsprozesses. Nichtsdestoweniger müssen entsprechend den Vorgaben von „Good Practice“ alle internationalen Mitarbeiter vor Vertragsende ein Debriefing sowie ein Abschlussgespräch in der Hauptverwaltung der Organisation durchlaufen. Die Organisation versucht, Befürchtungen entgegenzuwirken, dass dieses Verfahren als „Überwachung“ angesehen werden könnte. Die regelmäßige und offene Kommunikation während der gesamten Zeit des Arbeitsverhältnisses hilft dabei, Fragen der Sicherheit, Gesundheit und des

Schutzes der Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und anzugehen.

Der regelmäßige Kontakt zwischen Mitarbeitern vor Ort und den Sachbearbeiter der Hauptverwaltung wird durch regelmäßige Besuche am Einsatzort ergänzt. Ständige, offene Kommunikation und die klare Weisung, regelmäßig Urlaub (ggf. auch Ruhe- und Entspannungsphasen) zu nehmen, hilft der Organisation, Stress- oder Gesundheitsprobleme der internationalen Mitarbeiter schon vor den Debriefings zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten, bevor die Probleme eskalieren. Sobald bemerkt wird, dass ein Mitarbeiter medizinische Versorgung oder zusätzliche Unterstützung benötigt, nimmt ein Mediziner in der Zentrale eigenverantwortlich die Koordination der erforderlichen Hilfe in die Hand. Auch die Ortskräfte profitieren von der offenen, transparenten Kommunikation, auch mit ihnen werden in vielen Länderprogrammen des Malteser Hilfsdienstes Abschlussgespräche und Debriefings durchgeführt.

### **Die Priorität des Prinzip Sieben**

InterHealth sagt: „Bei unserer Arbeit als Gesundheitsberater vieler internationaler Hilfsorganisationen sehen wir Tag für Tag die schrecklichen Folgen für Individuen und Organisationen, wenn Gesundheitsfragen und Work-Life-Balance nicht an oberster Stelle stehen. Wir fordern alle Organisationen dringend auf, sich genauestens an Prinzip Sieben zu halten. Dies wird dazu beitragen, vermeidbare Probleme zu umgehen oder, bei Eintritt, zumindest ihre Folgen zu minimieren.“

# Implementierung des People In Aid Codes

Der People In Aid Code ist ein einzigartiges Instrument, zur Unterstützung ihrer Organisation bei der Verbesserung des HR-Managements und der Befähigung, den Auftrag zu erfüllen. Er wurde als gezielte Antwort auf Hilfsorganisationen betreffende Human Resources Fragen entwickelt. Das Verfahren der „Implementierung des Codes“ ermöglicht es den Organisationen unseres Sektors, ihr HR-Management umfassend zu beurteilen, erkannte, notwendige Verbesserungen durchzuführen und Anerkennung für ihre diesbezüglichen Bemühungen zu finden.

*„Der Prozess ermutigt eine Organisation, nicht nur bestehende Standards zu erreichen, sondern auch ihre eigenen Ziele zu verfolgen.“*

Die Implementierung des Codes ist ein höchst produktiver Prozess. Da der Prozess eine Organisation ermutigt, nicht nur bestehende Standards zu erreichen, sondern auch ihre eigenen Ziele zu verfolgen, entsteht der Druck, HR-Management zu verbessern allein aus dem Engagement bei der erfolgreichen Auftragserfüllung und dem Engagement derjenigen, die mit ihrer Arbeit die Organisation beim Erreichen dieses Zieles unterstützen.

Die hier gegebenen Hinweise skizzieren den Prozess und machen den Nutzen der Implementierung für ihre Organisation, des Prozesses selbst und der verfügbaren Unterstützung deutlich.

## Anerkennung bringt Vorteile

Die Implementierung des Codes beweist internen und externen Stakeholdern ihrer Organisation die Qualität ihres HR-Managements und zeigt, dass sie gewillt sind, Verbesserungen einzuführen.

- Mitarbeiter und freiwillige Helfer erkennen die Bemühungen ihrer Organisation, zur Verfügung gestellte Unterstützung und Management ungeachtet von Position, Stellung oder Standort zu verbessern.
- Potentielle zukünftige Mitarbeiter und freiwillige Helfer erkennen in ihrer Organisation einen Arbeitgeber der ersten Wahl.
- Spendern beweisen sie ihr Engagement bei der Optimierung interner Leistungen und Systeme, um die Qualität ihrer Hilfe zu verbessern.

- Andere Organisationen des Sektors werden erkennen, dass ihre Organisation über durchdachte Support- und Managementstrukturen verfügt und so bei den einzelnen Programmen effektivere Arbeit leistet.
- Ihre Partner können Nutzen aus den erweiterten Fähigkeiten ihrer Organisation ziehen und die Qualität eigener Systeme und Verfahren verbessern. Ihr Engagement in Form von sozialen Berichterstattungs- und Audit Verfahren unter Einbeziehung Ihrer Partner zeigt Ihre Bereitschaft zur Kooperation und zum Lernen.
- Ihre Begünstigten können sich sicher sein, dass ihre Organisation Wirkung und Durchführung der eigenen Programme überwacht und dass sich kompetente und gut unterstützte Mitarbeiter ihrer Bedürfnisse annehmen.

**Kitemarks** Anerkennung erfolgt auch durch das von People In Aid erteilte Gütesiegel, den sogenannten „Kitemarks“ (in Form von zwei unterschiedlichen Logos). Die Kitemarks erkennen die Leistungen ihrer Organisation an und werden zu Beginn und bei erfolgreichem Abschluss des Implementierungsprozesses verliehen. Organisationen mit dem Kitemark-Zeichen werden auf der People In Aid Webseite als solche für den ganzen Sektor aufgelistet. Kitemarks können im Briefkopf geführt und im Rahmen der gesamten internen und externen Kommunikation verwendet werden.

*„Kitemarks erkennen die Leistungen Ihrer Organisation an und werden am Anfang und am Ende des Implementierungsprozess erteilt.“*

**„Anerkennung des People In Aid Codes“** Das erste Kitemark-Zeichen wird am Anfang des Implementierungsprozesses erteilt, wenn eine Organisation nachweist, dass:

- CEO oder Vorstand sich öffentlich und schriftlich zum People In Aid Code of Good Practice bekannt hat.
- seitens der Organisation ein Projektmanager benannt und zusammen mit einem Team beauftragt wurde, den People In Aid Code zu implementieren.
- die Organisation ihre Mitarbeiter über ihre Selbstbindung an den People In Aid Code informiert hat.

**„Nachgewiesene Befolgung des People In Aid Codes“** Zu einem gemeinsam vereinbarten Zeitpunkt, wenn die Implementierung bereits fortgeschritten ist, besucht ein externer Auditor (Social Auditor) die Organisation und überprüft den Implementierungsbericht und die von der Organisation bzgl. des People In Aid Codes gemeldete Umsetzung. Aufgabe des Prüfers ist nicht, ein Urteil über die Umsetzung der Organisation zu fällen, sondern einzuschätzen und zu berichten, ob die eingeführten Überwachungssysteme und die Verfahren der Einbeziehung der Stakeholder angemessen und ob die Informationen des Berichts vollständig sind und der Wahrheit entsprechen.

Die Implementierung ist ein ständiger Prozess, daher sollte der Überprüfungszyklus (ein Bericht über aktuelle Fortschritte und ein Social Audit) im Dreijahres - Rhythmus wiederholt werden.

### **Der Implementierungsprozess hat auch Vorteile...**

Abgesehen von der oben beschriebenen Anerkennung durch die Stakeholder bringt schon der Prozess selbst Vorteile. In jedem Stadium der Bearbeitung von Human Resources Angelegenheiten wird ihre Organisation Nutzen daraus ziehen können.

- Rahmen für Analysen: Der Code gibt eine umfassende Übersicht der die Hilfsorganisationen betreffenden HR-Themen.
- Erkennen von Lücken: Während des Implementierungsprozesses wird ihr Implementierungsteam eventuelle Lücken in den Richtlinien Ihrer Organisation, ihren Praktiken sowie Ihren Trainings- und Überwachungsmaßnahmen identifizieren.
- Prioritäten setzen: Indem sich der Code auf sieben Prinzipien konzentriert, hilft er, Fragen in die Schlüsselkategorien des HR-Managements einzuordnen und Arbeitspläne entsprechend zu priorisieren.
- Mitbestimmung: Ihre Mitarbeiter werden in den Prozess involviert und merken, dass sie ein Mitspracherecht haben.

*„Unsere Mitarbeiter sind die Augen und Ohren unserer Organisation; sie weisen schon frühzeitig auf Änderungsbedarf hin, schlagen Antworten vor, überwachen Ergebnisse und bestimmen letztlich die Qualität unserer Arbeit. Während der Implementierung des People In Aid Codes hat uns das Social Audit Verfahren geholfen, Mitarbeiterbeiträge einzubeziehen. Prinzipien und Indikatoren boten eine gute Chance, unsere Richtlinien an unseren Organisationszielen zu messen.“*

*Paddy Maguinness,  
Deputy Chief Executive,  
Concern Worldwide, Irland.*

- Zusammenarbeit: Die Implementierung des Codes erfordert die Zusammenarbeit von Human Resources Mitarbeitern und Einsatzkräften. Darüber hinaus wird ihre Organisation von den Erfahrungen anderer Organisationen, die sich ebenfalls im Implementierungsprozess befinden, profitieren.

### **Wie funktioniert der Implementierungsprozess?**

**Prinzipien und Standards** Jedes der sieben Prinzipien verfügt über mehrere Indikatoren. Diese zeigen Bereiche auf, mit denen sich eine Organisation befassen sollte, um sich überzeugend auf das jeweilige Prinzip berufen zu können. Die Indikatoren sind keine Standards, die eine Organisation für jeden einzelnen Bereich des HR-Managements erreichen muss. Jede Organisation muss für sich eigene anzustrebende Standards identifizieren. In Zukunft werden die maßgeblichen Daten der implementierenden Organisationen vielleicht dabei helfen, sektorspezifische Maßstäbe zu definieren.

**Anwendung des Codes** Bei vielen der Indikatoren wird sich ihr Implementierungsteam die Frage stellen, ob Richtlinien eingeführt oder überarbeitet werden sollen, ob die Vermittlung der Richtlinien oder ob nur

die Überwachung von Richtlinien und Praktiken intensiviert werden muss. Das Social Audit Verfahren fordert Stakeholder zu Feedback auf, damit die Arbeit der Organisation eindeutig auf ihren tatsächlichen Bedürfnissen und denen ihrer Mitarbeiter basiert.

**Das Prüfverfahren – ein „Social Audit“** Bei Einführung des Codes waren sich die beteiligten Organisationen weitgehend darin einig, dass er ein Prüfverfahren beinhalten sollte, um sich so von anderen Verhaltenskodizes für NROs zu unterscheiden. Man entschied sich für das Social Audit, da dessen Werte - Mitwirkung, Verantwortung und Transparenz - am ehesten denen des Sektors entsprechen.

Eines der Hauptziele des Social Audit ist es, mit ausgewählten Stakeholdern, die von ihnen aufgeworfenen Themen zu bearbeiten. Wichtigste Stakeholder im People In Aid Prozess sind die Mitarbeiter. Sie werden in den Prozess einbezogen, um sicherzustellen, dass Entscheidungsträger und Verfasser von Richtlinien sowohl in den HR- als auch den operativen Abteilungen über Daten und Einsichten verfügen, auf die sie ihre Arbeit stützen können.

Manche Organisationen haben sich dazu entschieden, alle Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen, andere sehen aber auch Pilotprojekte innerhalb einer Region oder einer Anzahl von Landesprogrammen als ausreichend an.

### **Unterstützung**

People In Aid Mitgliedsorganisationen, die den Code implementieren, erhalten mannigfaltige Unterstützung. People In Aid stellt qualifizierte Social Audit Experten zur Verfügung, um Sie bei der Implementierung zu beraten. Außerdem stellt unsere intensive und kontinuierliche Arbeit im Bereich der Indikatoren sicher, dass jegliche von uns gegebene Hilfe bei der Auslegung eines Indikators von uns bereits im Vorfeld aufbereitet und dokumentiert wurde.

Auch andere Formen der Unterstützung, die People In Aid zur Verfügung stellt (siehe Seite 34), helfen Organisationen im Implementierungsstadium. Bei Fragen stehen wir jederzeit zur Verfügung und sind im Stande, unsere Unterstützung den speziellen

Bedürfnissen anzupassen. Dank unserer guten Beziehungen zu den NROs auf der ganzen Welt verfügen wir über zahlreiche Beispiele von „Good Practice“; zudem unterstützen sich implementierende Organisationen traditionell gegenseitig. Mitglieder profitieren auch sehr von dem Informationsaustausch innerhalb des People In Aid Netzwerks, eine wertvolle Interaktion die von uns weiterhin gefördert wird.

*„Wir beim Britischen Roten Kreuz sind überzeugt, dass es unsere Pflicht ist, unseren Mitarbeitern und freiwilligen Helfern gegenüber Verantwortung zu zeigen. Deshalb stellen wir bei unseren internationalen Human Resource Strategien People In Aid weiterhin an erste Stelle und benutzen den People In Aid Code, um unsere Richtlinien und Praktiken auf Vollständigkeit zu überprüfen. Wir unterstützen voll und ganz die Rolle von People In Aid beim Ermöglichen des Austauschs zwischen den Organisationen unseres Sektors im Bereich „Good Practice“. Mit dem Code wird uns ein Maßstab geboten, den wir alle anstreben können.“*

*Sir Nicholas Young  
Chief Executive,  
British Red Cross*

# Über People In Aid

Der People In Aid Code of Good Practice - Management und Unterstützung von humanitärem Personal - ist nur eines von vielen Instrumenten, das People In Aid den Hilfsorganisationen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit zur Verfügung stellt, um sie bei der Verbesserung ihres HR-Managements zu unterstützen. Als internationales Netzwerk bemüht sich People In Aid, den Stellenwert von HR-Management für Organisationen, Spender und andere zu erhöhen. Als die zentrale Quelle für HR-Management in diesem Sektor, reagieren wir auf die Bedürfnisse unserer Mitglieder in der ganzen Welt und leisten bedarfsgerechte Unterstützung bei den Bemühungen der Verbesserung ihrer Mitarbeiterführungs- und Support - Systemen.

## Was macht People In Aid ?

Momentan sind unsere beliebtesten Hilfsmittel:

- Handbücher in den entscheidenden Gebieten wie z.B. Arbeitsschutz, Work-Life-Balance, und Debriefing.
- Richtlinien in Schlüsselbereichen wie z.B. Sicherheit, Verhaltenskodizes sowie Ruhe und Entspannung.
- Schulungen in aktuellen HR-Fragen des Sektors wie z.B. Fernmanagement, Mentor-Programme und Personalentwicklung.
- Vierteljährliche Rundschreiben über Schlüsselthemen des Sektors.
- Forschung in Bereichen wie z.B. Versicherungsschutz sowie Löhne und Gehälter.
- Konferenzen bei dringenden Themen, Beispiele in der Vergangenheit waren HIV/AIDS am Arbeitsplatz, Betreuung von Mitarbeitern in Flüchtlingslagern, Förderung von Ortskräften.
- Unterstützung von Mitgliedern bei der Implementierung des Codes.
- Informationszentrum und Informationsnetz.

Unser Angebot an verfügbaren Hilfsmitteln wird kontinuierlich erweitert. Für eine aktuelle Übersicht nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf oder besuchen Sie unsere Webseite.

## Mitgliedschaft bei People In Aid

Vollmitglieder von People In Aid sind Organisationen, die im Bereich humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und/oder Advocacy tätig sind, um Armut oder Leiden zu lindern. Sie leisten, ungeachtet von Rasse, Religion oder Staatsangehörigkeit Hilfe, wo sie gebraucht wird.

Es besteht auch die Möglichkeit von Patenschaften und individuellen Mitgliedsformen für Organisationen, die nicht aktiv Einsätze betreiben, unsere Ziele jedoch unterstützen und den Wunsch haben, von uns zu profitieren.

Eine Organisation muss Vollmitglied sein, um unsere Unterstützung bei der Implementierung des Codes zu erhalten und sich für das Kitemark-Gütesiegel zu qualifizieren. Mitglieder genießen zudem andere Vorteile, wie z.B. Rabatte, Informationen und Unterstützung bei für sie relevanten HR-Themen. Sollte Ihre Organisation Teil unseres Netzwerkes werden wollen, klicken Sie bitte auf die „Join Us“ Seite unserer Webseite oder nehmen Sie direkt mit uns Kontakt auf.

**People In Aid** ist ein internationales Netzwerk von Nothilfeorganisationen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Wir unterstützen Organisationen, die danach streben, ihr Human Resources Management zu verbessern, indem wir Instrumente zur Verfügung stellen wie den People In Aid Code of Good Practice.

[www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

# Qualität und Verantwortlichkeit

People In Aid ist eines von mehreren organisationsübergreifenden Programmen, die in den neunziger Jahren ins Leben gerufen wurden, als insbesondere humanitäre Hilfsorganisationen sich bemühten, Qualität und Verantwortlichkeit des Sektors zu verbessern.

Zusammengenommen und einzeln für sich bieten diese Programme des Sektors Instrumente, mit denen Qualität, Verantwortlichkeit, Leistung und aktives Lernen verbessert werden können. Nachstehend findet sich eine Übersicht, die ursprünglich für die Frage von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen uns und unseren entsprechenden Beiträgen zu der humanitären Arbeit erstellt wurde.

Die vorgestellten Projekte sind nicht die einzigen im Bereich der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit. Wir sind eine Gruppe, die sich regelmäßig trifft, um sicherzustellen, dass wichtige Themen umfassend angegangen werden und Überschneidungen vermieden werden.

## **The Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP)**

[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

ALNAP, ein einzigartiges, sektorübergreifendes Mitgliedernetzwerk für aktives Lernen, widmet sich der Verbesserung von Qualität und Verantwortung im humanitären Einsatz durch Informationsaustausch, Identifizierung gemeinsamer Probleme und einvernehmliche Harmonisierung angewandter Vorgehensweisen.

Die alljährliche ALNAP Review erstellt eine umfassende, unabhängige Bewertung der Leistungen des Sektors basierend auf einer jährlichen Zusammenstellung von mehr als 50 Evaluationsberichten. Es handelt sich dabei gleichzeitig um eine Meta-Evaluation der Qualität der Einzelevaluationen. Zusätzliche Angebote sind die Evaluationsbericht-Datenbank (Evaluation Reports Database – ERD), die ALNAP Richtlinienhandbücher, die ALNAP Schulungsmodule, die weltweite Studie über die Teilhabe betroffener Bevölkerungsgruppen an humanitärer Hilfe (Global Study on Participation by Affected Populations in Humanitarian Action) sowie den Entwurf und Test eines „Learning Support Office“ Konzepts.

## **Humanitarian Accountability Partnership International (HAP International) [www.hapgeneva.org](http://www.hapgeneva.org)**

HAP International wurde im März 2003 gegründet, um Prinzipien der Verantwortlichkeit zu entwickeln, umzusetzen und zu überwachen, sowie deren Einhaltung durch kollektive Selbstbindung zu sichern. Die Organisation arbeitet als internationaler Berufsverband, wobei Mitglieder einzelne Organisationen sind. HAP International wurde angesichts der Ergebnisse und aufgrund der Empfehlungen des Humanitarian Accountability Project gegründet.

HAP International arbeitet mit einer Mitgliedsorganisation zusammen, um einen Arbeitsplan mit Zeitangaben und Maßgaben zu erstellen, dessen Implementierung zu überwachen, dem Vorstand regelmäßig über Fortschritte zu berichten und Beschwerden nachzugehen und zu beantworten. Das Sekretariat von HAP International bietet strategische und technische Dienste an, überwacht die Implementierung der Arbeitspläne und hilft Organisationen bei der Bearbeitung von Beschwerden.

## **People In Aid [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)**

People In Aid fördert „Good Practice“ beim HR-Management des Sektors.

Die Arbeit von People In Aid wird auf Seite 34 beschrieben.

## **The Sphere Project [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)**

Sphere befasst sich mit der Verbesserung von Qualität, Effektivität und Verantwortlichkeit in der Katastrophenhilfe unter Auslegung und Umsetzung der Sphere Humanitarian Charter, Mindeststandards und Schlüsselindikatoren.

Sphere bietet an: ein Handbuch; die Humanitäre Charta, Mindeststandards für die Katastrophenhilfe (erhältlich in acht Sprachen); Schulungen über die praktische Anwendung des Sphere Handbuchs; ein „Lessons Learned“ Dokument über die Umsetzung der Humanitären Charta und der Mindeststandards in einer Organisation; einen 45-minütigen Einführungsfilm und eine Webseite, auf der die meisten oben genannten Dokumente in drei Sprachen verfügbar sind.

# Danksagung

Einer Vielzahl von Organisationen und Personen gilt unser Dank für ihre Beiträge. Der Code of Good Practice verdankt dem Code of Best Practice (1997) viel - daher bedanken wir uns für den Beitrag von Sara Davidson, der ersten Direktorin von People In Aid. Ihre Energie und ihr Engagement sorgten dafür, dass der ursprüngliche Code Organisationen und Best-Practice Beispiele zusammengestellt hat und die Grundlage für die Anerkennung des Codes durch die globale Gemeinschaft der Hilfs- und Entwicklungshilfeorganisationen bildete. Großzügige finanzielle Beiträge des britischen Departments for International Development sowie viele People in Aid Mitglieder haben People In Aid diese Arbeit überhaupt erst ermöglicht.

**Der ursprüngliche Code** benutzte unter anderem Arbeiten von der ILO (International Labour Organisation), der Weltgesundheitsorganisation, Investors in People und UNICEF. Danken möchten wir auch folgenden Organisationen für die von Ihren Mitarbeitern gewährte Unterstützung:

ACAS, Action Health, British Quality Foundation, British Red Cross Society, CARE; Concern Worldwide, Cranfield Trust, Helpage International, International Committee of the Red Cross, Institute of Development Policy and Management University of Manchester, International Health Exchange, Interaction, InterHealth, Liverpool University, Medical Foundation for the Care of Victims of Torture, Oxfam GB, Overseas Development Institute, Plan International, Returned Volunteer Action, Save the Children UK, Tearfund, Voice, VSO, Words & Pictures.

**Für diese überarbeitete Version des Code** gilt unser größter Dank der Arbeitsgruppe „Code Revision and Improvement Process“, die stundenlang über Fragestellungen diskutiert und ihre eigenen vielseitigen Erfahrungen und die Dritter mit in die Diskussionen eingebracht haben;

Jonathan Goodhand, Dozent für Entwicklungshilfepraxis, School of Oriental and African Studies, London.

Brendan Gormley, Director, Disasters Emergency Committee.

Jennifer Loughlin, Vorstandsmitglied bei People In Aid und Independence Governance Advisor.

Jonathan Potter, Executive Director, People In Aid.

Alex Swarbrick, The Dialogue Partnership, und Trustee, International Nepal Fellowship.

Leanne Taylor, Head of International Personnel and Training, British Red Cross Society.

Christine Williamson, International Personnel Officer - Policy, Tearfund.

Zudem bedanken wir uns bei jedem Einzelnen der von den Mitgliedern gewählten People In Aid Kuratoren, die während der letzten 18 Monate für das Überwachen des Prozesses verantwortlich waren:

Mary Ahmad, Corporate HR Partners.

Usama Bastawy, Islamic Relief.

Joan Goyle, British Red Cross.

Floris Faber, Mission East.

Bonnie Fundafunda, ECHO und zuletzt UNICEF.

Bobby Lambert, RedR.

Ted Lankester, InterHealth.

Jennifer Loughlin, Creative People Solutions.

Paddy Maguinness, Concern Worldwide.

June Nash, Leprosy Mission International.

Gopal Rao, Oxfam International.

Ivan Scott, International Health Exchange.

Ian Wallace, Tearfund.

Jenifer York, World Vision UK.

Fallstudien und andere Materialien für den überarbeiteten Code wurden von den nachstehend aufgeführten Organisationen zur Verfügung gestellt und wir bedanken uns für die Zeit und Sorgfalt, die sie auf die Identifizierung und Zusammenfassung von Beispielen ihrer eigenen guten Praktiken verwandt haben:

The Agency for Cooperation and Research in Development (ACORD) .....www.acord.org	Islamic Relief .....www.islamic-relief.com
Amnesty International .....www.amnesty.org.uk	Intermediate Technology Development Group (ITDG) .....www.itdg.org
The British Council .....www.britishcouncil.org	The Leprosy Mission International .....www.leprosymission.org
British Red Cross Society .....www.redcross.org.uk	Malteser Hilfsdienst .....www.malteser-ald.de
CARE .....www.care.ca	Minority Rights Group International .....www.minorityrights.org
Caritas Europa .....www.caritas-europa.be	Mission East .....www.miseast.org
Centre for Humanitarian Psychology .....www.humanitarian-psy.org	Norwegian Refugee Council .....www.nrc.no
Concern Worldwide .....www.concern.ie	Oxfam GB .....www.oxfam.org.uk
The Disasters Emergency Committee .....www.dec.org.uk	Oxfam Australia .....www.caa.org.au
ethics etc .....ethics.etc@btopenworld.com	RedR .....www.redr.org
Global Development Group .....www.globaldev.org	Save the Children UK .....www.savethechildren.org.uk
Groupe URD .....www.urd.org	Tearfund .....www.tearfund.org
Health Unlimited .....www.healthunlimited.org	Terre des Hommes .....www.tdh.ch
International Committee of the Red Cross .....www.icrc.org	TransAid .....www.transaid.org
International Health Exchange .....www.ihe.org.uk	UNHCR .....www.unhcr.ch
InterHealth .....www.interhealth.org.uk	VSO .....www.vso.org.uk
International Nepal Fellowship .....www.inf.org.np	The World Bank .....www.worldbank.org
	World Vision .....www.wvi.org



**Code of good practice**

*Management und Unterstützung  
von humanitärem Personal*

Development House  
56 - 64 Leonard Street  
London EC2A 4JX  
UK  
Tel: +44 (0)20 7065 0900  
Fax: +44 (0)20 7065 0901

[info@peopleinaid.org](mailto:info@peopleinaid.org)  
[www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

Charity No. 1078768  
Limited Company No. 3772652