



# Ägypten: Moderne staatliche Institutionen

Leistungsfähiges Personalmanagement im öffentlichen Dienst, ein stärkerer Menschenrechtsrat, effizientere Zusammenarbeit mit internationalen Gebern

Sonderinitiative Nordafrika, Nahost  
Aktionsfeld:  
Demokratisierung



## Herausforderung

Ägypten steht in seiner Transformationsphase weiterhin vor großen Herausforderungen. Die Bevölkerung erwartet umfassende Reformen staatlicher Strukturen, effizientere Prozesse und einen besseren Schutz der Menschenrechte.

Trotz der hohen Anzahl von Beamten/innen gilt die ägyptische Verwaltung als wenig leistungsfähig, transparent und serviceorientiert. Die Regierung hat deshalb ein umfangreiches Reformprogramm des Personalwesens im öffentlichen Dienst entworfen. Den für die Reformen zuständigen Institutionen fehlen jedoch Fachkenntnisse und Strukturen, um diese umzusetzen.

Zwar garantiert die ägyptische Verfassung von 2014 den Bürger/innen umfassende Menschenrechte, in der Gesetzgebung und der Verwaltungspraxis werden sie jedoch nur unzureichend beachtet. Der Nationale Menschenrechtsrat soll die Menschenrechte in Ägypten fördern und schützen. Aufgrund mangelnder fachlicher Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen sowie notwendiger Ausstattung kann er dieser Aufgabe kaum nachkommen.

Das Ministerium für Investitionen und Internationale Zusammenarbeit koordiniert die Entwicklungszusammenarbeit und Geberbeiträge. Mangels strategischer Planung, klarer Verfahrensabläufe und Managementfähigkeiten kann es diese Rolle zurzeit ebenfalls nicht effizient ausfüllen.

## Lösungsansatz

Die GIZ unterstützt das Planungsministerium sowie die Zentrale Agentur für Verwaltung und Organisation dabei, ein leistungsfähiges Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung einzuführen.

Beide Partner haben neue Arbeitsprozesse in einer Pilotmaßnahme im eigenen Haus sowie bei anderen öffentlichen Institutionen erprobt. Nun geben sie ihre Erfahrungen weiter, um das Personalmanagement der gesamten Verwaltung zu reformieren – etwa durch die Einführung eines zentralen Auswahl- und Rekrutierungsverfahrens und einer leistungsorientierten Karriereentwicklung.

Projektname	Stärkung von Reformansätzen in der öffentlichen Verwaltung
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ); kofinanziert von der Europäischen Union (EU)
Durchführungsorganisation	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Projektgebiet	Ägypten
Nationale Partner	Ministerium für Planung, Monitoring und Verwaltungsreform (MoPMAR), Zentrale Agentur für Verwaltung und Organisation (CAOA), Nationaler Menschenrechtsrat (NCHR), Ministerium für Investitionen und internationale Zusammenarbeit (MIIC)
Gesamtlaufzeit	01/2016 bis 04/2020
Finanzvolumen	9,5 Mio. Euro

Darüber hinaus werden die Mitarbeiter/innen des Nationalen Menschenrechtsrats fachlich und organisatorisch fortgebildet. So sind sie künftig besser in der Lage, staatliche Institutionen für Menschenrechtsthemen zu sensibilisieren. Der Rat wird unter anderem zur Durchführung bewussteinbildender Menschenrechtskampagnen in den Medien beraten sowie zu Kampagnen für Jugendliche, etwa in Schulen oder Jugendzentren.



Foto links und rechts: Ein modernes Personalmanagement ist ein wichtiger Schritt zu einer leistungsfähigen Verwaltung. Moderne und effektive Verwaltungsprozesse sollen künftig solche Aktenberge vermeiden.  
© GIZ/Claudia Wiens

## KONTAKTPERSON

Tobias Thiel  
tobias.thiel@giz.de

Sein Beschwerdemechanismus wird verbessert und um eine Rechtsberatungsstelle erweitert. Durch regionalen und internationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch werden darüber hinaus institutionelle Reformen vorangetrieben.

Zudem berät das Vorhaben die Mitarbeiter/innen des ägyptischen Ministeriums für Investitionen und Internationale Zusammenarbeit dabei, Entwicklungsgelder besser zu verwalten sowie deren Verwendung eng zu begleiten und auszuwerten. Ziel ist eine höhere Wirksamkeit.

Das Vorhaben ist Teil der Sonderinitiative des BMZ zur Stabilisierung und Entwicklung in Nordafrika und Nahost. Mit den Projekten der Sonderinitiative trägt das Ministerium dazu bei, wirtschaftliche und soziale Perspektiven für die Menschen in der Region zu schaffen. In diesem Rahmen stehen für Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit in den Jahren 2014 bis 2021 bisher mehr als 300 Millionen Euro zusätzlich zur Verfügung. Im Fokus stehen dabei die Themenbereiche Jugend- und Beschäftigungsförderung, wirtschaftliche Stabilisierung, Demokratisierung sowie die Stabilisierung von Nachbarländern in Krisensituationen.

## Wirkungen in Zahlen...

Die Einführung eines modernen Personalmanagementsystems im öffentlichen Dienst hat begonnen. Es entstanden standardisierte Materialien, die für die Schulung von Beamten/innen aus allen Bereichen des öffentlichen Dienstes eingesetzt werden können. Mehr als 200 Personalere/innen wurden in neuen Aufgaben fortgebildet, zum Beispiel in der Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche und strategischer Personalplanung. Von der verbesserten Personalbetreuung profitieren bereits mehr als 6.000 öffentliche Beschäftigte. In einem Workshop diskutierten

rund 100 Teilnehmer/innen aus Ministerien, Gouvernoren, Hochschulen und dem Parlament die Umsetzung des neuen Gesetzes für den öffentlichen Dienst mit den Partnern.

Darüber hinaus nahmen mehr als 110 Mitarbeiter/innen des Nationalen Menschenrechtsrats aus Kairo und neun Gouvernoren an Fortbildungen zu Menschenrechtsthemen teil. Sie lernten zum Beispiel eine systematischere Berichterstattung, um ihre tägliche Arbeit zu verbessern. Der Rat teilt zudem über seine Internetseite mehr Informationen mit der Bevölkerung. Auch durch Kurzfilme und Informationen in sozialen Medien macht er die Inhalte seiner Arbeit stärker bekannt.

## ...und Gesichtern

Eine am Pilotprojekt zur Verwaltungsreform beteiligte Mitarbeiterin blickt auf eine bewegte Zeit zurück: „Wir sollten in unserer Behörde ein modernes Personalmanagementsystem einführen, doch uns fehlten die fachlichen Kenntnisse. Außerdem hatten viele von uns noch nie eigenständig gearbeitet – wir waren schlichtweg überfordert.“ Fortbildungen halfen dem Team, die Arbeit kompetenter zu erledigen. Sie erarbeiteten einen nationalen Strategieplan zum Personalmanagement, lernten, Personalabteilungen zu beurteilen und verfassten schließlich ein Handbuch für die Einführung eines modernen Personalmanagements. Die Mitarbeiterin erzählt: „Der Planungsminister bezeichnete unser Projekt im vergangenen Jahr als Vorbild für den Reformprozess. Andere Institutionen kommen auf uns zu und wollen in den Prozess einbezogen werden. Das ist ein riesiger Erfolg für uns!“



Verwaltungsangestellte bei der Arbeit. Foto: GIZ/Claudia Wiens

Herausgeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Redaktion	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Referat	210 – Grundsatzfragen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit mit MENA; Nordafrika; Mittelmeerpoleitik		Abteilung Nordafrika
Postanschrift der BMZ-Dienstsitze	BMZ Berlin   Im Europahaus Stresemannstraße 94 10963 Berlin T +49 (0)30 18 535-0 F +49 (0)30 18 535-2501  BMZ Bonn Dahlmannstraße 4 53113 Bonn T +49 (0)228 99 535-0 F +49 (0)228 99 535-3500 poststelle@bmz.bund.de www.bmz.de		Sitz der Gesellschaft Bonn und Eschborn  Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 65760 Eschborn T +49 61 96 79-11 75 F +49 61 96 79-11 15  www.giz.de
		Autor(en)	Anna-Sophie Gührs/Maximilian Kurz
		Gestaltung	GIZ
		Stand	11/2017
		Haftungsausschluss	Diese Publikation wurde mit Unterstützung der Europäischen Union erstellt. Der Inhalt dieser Publikation liegt in der alleinigen Verantwortung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und gibt nicht zwingend die Sichtweise der Europäischen Union wieder.