



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

BMZ EVALUIERUNGSBERICHTE 040

Die Implementierung der Pariser Erklärung: Fallstudie Deutschland

Kurzfassung der Evaluierung



Vorwort

Die Pariser Erklärung ist wohl der wichtigste handlungsleitende Beschluss der letzten Jahre im Hinblick auf Verfahren und Modalitäten, dem sich die Gebergemeinschaft und eine große Zahl von Partnerländern angeschlossen haben. Wie bereits in der Erklärung selbst vorgesehen, wurde die Implementierung der Paris-Prinzipien unter der Federführung des Entwicklungsausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee, OECD/DAC) evaluiert.

Der ersten Phase der Evaluierung, die vorrangig Inputs und Aktivitäten umfasst, haben sich (ursprünglich) zehn Geber und zehn Partnerländer angeschlossen, so auch Deutschland. Die nächste Phase wird dann die Wirkungen der Pariser Erklärung umfassen. Die Ergebnisse der ersten Phase werden in einem Synthesebericht zusammengefasst, der auf dem hochrangigen Forum zur Wirksamkeit der Hilfe in Accra, Ghana, im September 2008 vorgestellt werden soll.

Die Fallstudie Deutschland wurde von **Guido Ashoff** (Teamleiter), **Beate Barthel**, **Nathalie Bouchez**, **Sven Grimm**, **Stefan Leiderer** und **Martina Vatterodt** vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik durchgeführt. Gegenstände der Untersuchung sind das Engagement, die Kapazitäten und die Anreize im System der deut-

schen Entwicklungszusammenarbeit, das – angesichts der breit gefächerten Implementierungsstrukturen – neben dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) die größeren Durchführungsorganisationen KfW-Entwicklungsbank, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) und Deutscher Entwicklungsdienst (DED) umfasst.

Wie üblich entsprechen die in der Studie dargestellten Auffassungen der Meinung des unabhängigen externen Expertenteams und nicht notwendiger Weise der des BMZ oder der untersuchten Durchführungsorganisationen.

Die vorliegende Kurzfassung der Evaluierung ist online verfügbar unter <http://www.bmz.de/de/service/infothek/evaluierung/BMZEvaluierungsberichte/index.html>, ebenso wie die Langfassung in englischer Sprache unter <http://www.bmz.de/de/service/infothek/evaluierung/Multi-GeberEvaluierungen/index.html>. Diese enthält auch einen Kommentar des BMZ-Managements zur Evaluierung.

*Referat „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit, Außenrevision“
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*

Zusammenfassung

1. Hintergrund

Die Pariser Erklärung über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) aus dem Jahr 2005 hat nicht nur das Verständnis von Entwicklungszusammenarbeit in vielfacher Hinsicht verändert, sondern verlangt von den Partner- und Geberländern gleichermaßen, ihre EZ-Systeme, Grundsätze und Modalitäten den Erfordernissen der Pariser Erklärung anzupassen.

Im Rahmen einer internationalen Gemeinschafts-evaluierung, die Geber und Partnerländer umfasst, untersucht diese Evaluierung die Antworten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit auf die Kernelemente der Pariser Erklärung. Sie basiert auf 54 Interviews, die mit 103 Gesprächspartnern aus zwei Gruppen von Institutionen geführt wurden: die Kerngruppe bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), des Auswärtigen Amts und der größeren Durchführungsorganisationen Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), KfW Entwicklungsbank, Deutscher Entwicklungsdienst (DED) und InWEnt und eine zweite Gruppe bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern des Bundesministeriums der Finanzen, des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung im Deutschen Bundestag und mehrerer zivilgesellschaftlicher Entwicklungsorganisationen. Darüber hinaus wurden 40 Fragebögen an die Länderbüros der Kerngruppen-Institutionen in 10 Partnerländern der Gesamtevaluierung versendet, von denen 34 ausgefüllt zurückgeschickt wurden.

2. Bewertung des Engagements

Allgemeine Anerkennung und Interpretation der Pariser Erklärung: Die Akteure der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zeigen eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung der Pariser Erklärung, die weithin als politisch verbindlicher Rahmen anerkannt wird. Es herrscht breiter Konsens darüber, dass die fünf Grundsätze der Pariser Erklärung wesentlich zur Steigerung der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit beitragen können. Angemahnt werden jedoch eher unklare Definitionen und unterschiedliche Interpretationen bestimmter in der Pariser Erklärung festgelegter Grundsätze und Modalitäten. Insbesondere in Bezug auf die gegenseitige Rechenschaftspflicht und – in geringerem Maße – ein ergebnisorientiertes Management (*managing for results*) haben einige der Gesprächspartner Bedenken darüber geäußert, dass diese zwei Prinzipien nicht so eindeutig definiert seien wie die übrigen drei Grundsätze und dass ihre Relevanz letztlich von der angewendeten Definition abhängen. Zudem wurden potentielle konzeptionelle Widersprüche zwischen einigen Grundsätzen festgestellt, insbesondere zwischen einerseits Eigenverantwortung und andererseits Harmonisierung, ergebnisorientiertem Management und gegenseitiger Rechenschaftspflicht.

Zudem äußerten mehrere Gesprächspartner die Befürchtung, dass einige andere Geber dazu neigen würden, die Grundsätze und Modalitäten der Pariser Erklärung dahingehend zu interpretieren, dass die Budgethilfe das bevorzugte Instrument sei.

Darüber hinaus äußern manche Akteure die Kritik, dass die Pariser Erklärung zu stark auf die Zentralregierung ausgerichtet sei. Viele Gesprächspartner halten eine solch enge Interpretation für bedenklich, insbesondere in Bezug auf den

Grundsatz der Eigenverantwortung, dem im Allgemeinen von den fünf Prinzipien der Pariser Erklärung die größte Relevanz beigemessen wird. Hierdurch würden andere wesentliche Beteiligte in Entwicklungsprozessen vernachlässigt, insbesondere die Parlamente, die staatliche Administration unterhalb der Zentralregierung und die Zivilgesellschaft.

Hinsichtlich der in der Pariser Erklärung festgelegten Modalitäten und Indikatoren ist das Engagement bei den Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ähnlich stark ausgeprägt. Allerdings vertreten die verschiedenen deutschen EZ-Organisationen unterschiedliche Ansichten darüber, wie die einzelnen Indikatoren zu interpretieren sind.

- Kernpunkt der Debatte ist die Auslegung der Indikatoren 4 (Stärkung der Kapazitäten durch koordinierte Unterstützung), 5a und 5b (Nutzung der öffentlichen Finanzverwaltungs- und Beschaffungssysteme der Partnerländer) und insbesondere Indikator 9 (Nutzung gemeinsamer Vorkehrungen und Verfahren durch Programmorientierte Ansätze (*programme-based approaches*)).
- Analog zu internationalen Debatten hat auch hier eine kontroverse Diskussion darüber stattgefunden, wie das Konzept der Programmansätze interpretiert werden sollte. Insbesondere stand hier die Frage im Vordergrund, ob das Konzept der Programmorientierten Ansätze nur finanzielle Beiträge zur Unterstützung gemeinsamer Programme vorsieht oder auch Direktleistungen möglich sind. Inzwischen besteht unter den deutschen EZ-Akteuren Einigkeit darüber, dass die Programmansätze ein umfassendes Konzept zur Unterstützung der Partnerländer darstellen, bei dem unterschiedliche Instrumente der Entwicklungszusammenarbeit zum Einsatz kommen können, also auch Direkt-

leistungen im Rahmen von Technischer Zusammenarbeit. Dieser Konsens umfasst auch den politischen Ansatz, dass gemeinsame Finanzierungsmechanismen wie beispielsweise Korbfinanzierung und insbesondere Budgethilfe wirkungsvoll zur Umsetzung der Grundsätze der Pariser Erklärung beitragen können. Allerdings bestehen im Parlament, und hier insbesondere im Haushaltsausschuss, weiterhin große Vorbehalte gegenüber diesen Instrumenten.

- Gemeinhin wird zwar das Erfordernis anerkannt, die Transaktionskosten durch gemeinsame Missionen sowie Monitoring- und Evaluierungsmaßnahmen mit anderen Gebern zu senken, und die deutschen EZ-Organisationen scheinen entschlossen zu sein, die Maßnahmen mit anderen Gebern aktiv abzustimmen. Als größte Herausforderung des Harmonisierungsprinzips wird jedoch eine bessere Koordinierung innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit gesehen.
- Das BMZ erkennt an, dass delegierte Kooperationen ein sinnvoller Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsteilung sein können. Allerdings gilt diese Form der Zusammenarbeit als Übergangsinstrument, und das BMZ strebt im Allgemeinen keine mittel- oder langfristige delegierte Kooperation an, insbesondere nicht als stiller Partner.

Es gibt zahlreiche Erfahrungsberichte zu positiven und negativen Auswirkungen der Pariser Erklärung. Die festgestellten negativen Effekte scheinen jedoch das grundsätzliche Engagement für die Pariser Erklärung nicht zu beeinträchtigen.

Prinzipiell wird die Pariser Erklärung als relevant für alle Länder betrachtet, die deutsche EZ-Mittel erhalten. Allerdings herrscht allgemein die Meinung vor, dass sie vor allem für die am wenigsten

entwickelten Länder (*least developed countries, LDCs*) relevant ist. Bei einigen Grundsätzen und Modalitäten wäre in Postkonfliktländern und fragilen Staaten eine länderspezifische Interpretation und Gewichtung erforderlich. Das gleiche gilt für Ankerländer, die aufgrund ihres wirtschaftlichen Gewichts und politischen Einflusses auf regionaler und globaler Ebene eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Definition internationaler politischer Ansätze sowie der Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele spielen.

Umsetzung durch Orientierungslinien: Das hohe Engagement für die Pariser Erklärung wird in verschiedenen Grundsatzdokumenten und Planungsprozessen deutlich. Im September 2005 stellte das BMZ einen detaillierten Umsetzungsplan vor, der im Dezember 2006 um ein Handbuch für die deutschen EZ-Akteure (d.h. BMZ und Durchführungsorganisationen) ergänzt wurde. Die Durchführungsorganisationen haben die Anforderungen der Pariser Erklärung in ihre Programme integriert (mittels Jahreszielen) und nehmen explizit auf die Pariser Erklärung Bezug.

Insbesondere die Planung und Programmgestaltung wurden im Hinblick auf die programmorientierten Ansätze weiterentwickelt. Die deutschen EZ-Verfahren wurden in gewissem Umfang angepasst: Die „Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit“ wurden im März 2007 aktualisiert und ermöglichen nun größere Flexibilität bei gemeinsamen Finanzierungsmechanismen sowie für delegierte Kooperationen und stille Partnerschaften. Unter der deutschen EU-Präsidentschaft im Jahr 2007 wurde ein bedeutender Beitrag zur Schaffung eines „Verhaltenskodex für Komplementarität und Arbeitsteilung in der Entwicklungspolitik“ geleistet. Für eine höhere Wirkungsorientierung hat das BMZ ein System für ein verbessertes direktes Management der Entwicklungszusammenarbeit mit einer klaren Zielausrichtung geschaffen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war die Einführung gemeinsamer Programmvorschläge,

die von den Durchführungsorganisationen auf Grundlage der Schwerpunktstrategien erarbeitet werden und in denen die angestrebten Ziele klar zu formulieren sind. Die Durchführungsorganisationen haben Monitoring- und Evaluierungssysteme eingerichtet. Einige Verfahrensänderungen wurden schon vor der Pariser Erklärung umgesetzt und sind auch den Anstrengungen im Sinne einer „Entwicklungszusammenarbeit aus einem Guss“ geschuldet.

Verbreitung: Die Pariser Erklärung und Dokumente zu verwandten Themen wurden innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit breit und intensiv gestreut: breit insofern, als alle wesentlichen Akteure von Regierungs- und Parlamentsseite sowie von zivilgesellschaftlichen Organisationen in den Prozess involviert waren; intensiv, da die Verbreitung häufig über die bloße Weitergabe von Informationen hinausging und Diskussionen zu spezifischen Themen der Pariser Erklärung initiiert wurden. Die kontinuierliche Verbreitung von Informationen und die Diskussion hierüber haben sicherlich zu einem tieferen Wissen und Verständnis der Erklärung beigetragen, welches zu deren Umsetzung auch erforderlich ist.

3. Bewertung der Kapazitäten

Institutionelle Kapazitäten: Die institutionelle Einbettung der Pariser Erklärung in die deutsche Entwicklungszusammenarbeit scheint ausreichend zu sein, da es Kontaktpersonen (außer in einem Fall) und Arbeitseinheiten in verschiedenen Zusammensetzungen (Abteilungen/Referate, Arbeitsgruppen, Kompetenzzentren) gibt, die sich mit Themen der Pariser Erklärung befassen. Der Wissensstand ist hoch, und das Verständnis über die Relevanz der Pariser Erklärung ist ausgeprägt. Dies ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Zunächst wurde die Pariser Erklärung breit und intensiv kommuniziert, wie oben beschrieben. Darüber hinaus initiierten die wich-

tigsten EZ-Institutionen intensive Schulungsmaßnahmen zur Pariser Erklärung, und zwar insbesondere in denjenigen Bereichen, die eine besondere Herausforderung darstellen, wie die Abstimmung der Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Partnerländer und die Harmonisierung mit anderen Gebern. Schließlich findet ein ständiger Informationsaustausch zwischen den beteiligten Akteuren statt.

Bezüglich des Personals und der Handlungsfähigkeit (insbesondere auf Länderebene) stellt die Pariser Erklärung die deutsche Entwicklungszusammenarbeit vor Herausforderungen. Die deutsche EZ hat auf diese mit einigen positiven Maßnahmen reagiert. Diese Schritte sind sinnvoll, scheinen jedoch bisher im BMZ, in der DED-Zentrale und insbesondere in den deutschen Botschaften noch nicht auszureichen. Letztere werden zwar von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Durchführungsorganisationen vor Ort unterstützt, haben aber dennoch nicht genügend Personal und Handlungsbefugnisse, um mit den Partnerländern und anderen Gebern in einen zielorientierten Dialog und in Verhandlungen treten zu können. Da die Umsetzung der Pariser Erklärung vor allem auf Länderebene erfolgt, ist die geringe Handlungskapazität der für Entwicklungszusammenarbeit Verantwortlichen an den Botschaften ein Engpass, der angegangen werden muss.

Systemkapazitäten: Faktoren, die im System der deutschen Entwicklungszusammenarbeit begründet liegen und über den Bereich einzelner Organisationen hinausgehen, begünstigen und verkomplizieren gleichzeitig die Umsetzung der Pariser Erklärung. Während der Evaluierung wurden vier Aspekte hervorgehoben, die sich positiv auf die Umsetzung auswirken: (i) die Entwicklungspolitik ist auf Kabinettsebene angesiedelt (dies erleichtert es, die Agenda der Pariser Erklärung im Hinblick auf die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu verteidigen, wenn Interessenskonflikte mit anderen Ressorts entstehen), (ii) die Umsetzungskapazitäten sind sehr gut (die deutschen EZ-Organisationen sind bei-

spielsweise stark im Bereich des Kapazitätsaufbaus und gelten als attraktive Partner im Rahmen von delegierten Kooperationen und stillen Partnerschaften), (iii) die deutschen EZ-Organisationen verfolgen einen Mehrebenen-Ansatz (und beanspruchen daher für sich, dass sie stark in den Partnerländern verwurzelt und in einer guten Position für die Teilnahme am Politik- und Sektordialog sind), (iv) Deutschland verfügt über eine breit gefächerte Außenstruktur.

Aus den Befragungen und aus den Antworten der Fragebögen ließen sich folgende Faktoren herauslesen, die sich erschwerend auf die Umsetzung der Pariser Erklärung auswirken: (i) geteilte Zuständigkeit von BMZ und Auswärtigem Amt (insbesondere auf Länder-Ebene), (ii) ein Gesamtsystem der Entwicklungszusammenarbeit, das aus zahlreichen Akteuren besteht (was sich nachteilig auf Effizienz und Wirksamkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit auswirkt), (iii) institutionelle Trennung von Finanzieller und Technischer Zusammenarbeit, (iv) bestimmte Modalitäten für die Leistungserbringung im Bereich der bilateralen Technischen Zusammenarbeit, (v) verschiedene Probleme bezüglich der Präsenz vor Ort. Diese Probleme sind nicht neu und haben in den vergangenen zehn Jahren eine Reihe von Reformen ausgelöst, die im Rahmen der Evaluierung als hilfreich bestätigt wurden. Dennoch vertraten zahlreiche Gesprächspartner (insbesondere im BMZ) die Meinung, dass diese Reformen nicht ausreichend seien, um die deutsche EZ in die Lage zu versetzen, die Grundsätze der Pariser Erklärung vollständig umzusetzen.

4. Bewertung der positiven und negativen Anreize

Im Rahmen der Studie wurden sechs positive Anreizfaktoren ermittelt: intrinsische Motivation (anscheinend der stärkste Anreiz), die Selbstverpflichtung des BMZ zur Umsetzung der Pariser Erklärung, Zielvereinbarungen der EZ-Organisa-

tionen, individuelle Leistungsziele, Stärkung des Profils der Institution und Synergien/Lerneffekte. Die Zielvereinbarungen der Organisationen und individuelle Leistungsziele sind in unterschiedlichem Maße auf die Pariser Erklärung ausgerichtet. In manchen Fällen müssen die Ziele jedoch klarer im Hinblick auf relevante Themen der Pariser Erklärung operationalisiert werden, um eine wirkliche Anreizfunktion zu erfüllen.

Die folgenden negativen Anreize wurden identifiziert: Personalmangel, der noch verschärft wird durch den zusätzlichen Arbeitsaufwand aufgrund steigender Transaktionskosten durch die Pariser Erklärung, die schnelle Rotation des BMZ-Personals, die Komplexität des deutschen EZ-Systems (was erheblichen zusätzlichen Koordinationsaufwand bedeutet), andere, die Pariser Erklärung überlagernde, politische Prioritäten, der Ruf nach Sichtbarkeit der deutschen Beiträge und Eigeninteressen der Institutionen. Einige der negativen Anreize könnten gerade durch die konsequente Umsetzung der Pariser Erklärung überwunden werden (beispielsweise durch eine Harmonisierung von Ansätzen und Modalitäten, was zu einer Verringerung der Transaktionskosten führen würde, oder indem klar aufgezeigt wird, dass durch vereinte Anstrengungen von Partnern und Gebern die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit in deutlich höherem Maße gesteigert werden kann, als durch das Bestehen auf Sichtbarkeit und Zuordnung individueller EZ-Beiträge).

5. Schlussfolgerungen

Engagement: Um das hohe Engagement der deutschen EZ für die Pariser Erklärung aufrechtzuerhalten, ist es wichtig, dass ein besseres gemeinsames Verständnis über deren Grundsätze, Modalitäten und Indikatoren geschaffen wird. Konzeptionelle Widersprüche zwischen einigen Grundsätzen sowie potentielle Widersprüche zwischen interner und externer Rechenschafts-

pflicht auf der Empfänger- und Geberseite müssen angegangen werden. Die Debatte über ein breiter gefasstes Konzept der Eigenverantwortung im Sinne einer „demokratischen Eigenverantwortung“ muss auf nationaler und internationaler Ebene weiter vorangetrieben werden, um zu einem gemeinsamen Verständnis des Konzepts zu gelangen und den Bedenken Rechnung zu tragen, dass einige Akteure auf Geber- und Empfängerseite ein zu enges Verständnis von Eigenverantwortung im Sinne von „Eigenverantwortung der Zentralregierung“ haben.

Damit der deutsche Umsetzungsplan für die Pariser Erklärung seine Funktion als zentrales Dokument behält, muss der Plan aktualisiert und kontinuierlich überprüft werden. Angesichts der dringenden Notwendigkeit, die Transaktionskosten der Entwicklungszusammenarbeit zu senken, sollte das BMZ in Erwägung ziehen, deutsche Durchführungsorganisationen zu mandatieren, häufiger als stille Partner zu fungieren. Auf internationaler Ebene müssen eindeutige Kriterien festgelegt werden, unter welchen Umständen Beiträge in Form von Direktleistungen im Rahmen von Programmorientierten Ansätzen als angemessen gelten sollen. Bei dieser Entscheidung sollte eindeutig das Ziel im Vordergrund stehen, die Entwicklungsstrategien der Partnerländer so wirksam wie möglich zu unterstützen, soweit dies angemessen und machbar ist.

Die Verbreitung von Informationen sowie Schulungsmaßnahmen zur Pariser Erklärung sollten aus drei Gründen als ständige Aufgabe gesehen werden: (i) innerhalb des „Lebenszyklus“ der Umsetzung der Pariser Erklärung (2005 bis 2010 und möglicherweise über 2010 hinaus) finden in zahlreichen Organisationen beträchtliche Personalveränderungen statt. Schulungsmaßnahmen und die Verbreitung von Informationen müssen hiermit Schritt halten. (ii) Da es zur Erreichung einzelner Zielgrößen der Pariser Erklärung immer noch ein weiter Weg ist, gilt es, die Dynamik bei der Umsetzung und somit auch bei der Verbreitung

von Wissen und Informationen sowie bei Schulungsmaßnahmen aufrechtzuerhalten (insbesondere in den Bereichen, die eine Herausforderung darstellen). (iii) Die Erfahrungen aus der Umsetzung sollten in die Wissens- und Informationsverbreitung und die Schulungsmaßnahmen einfließen, um den gemeinsamen Lernprozess der beteiligten Akteure zu vertiefen.

Kapazitäten: Im Hinblick auf den Personalmangel sowie die unzureichende Handlungsfähigkeit auf Länderebene als Engpass für die institutionelle Kapazität, sollten insbesondere vier Aspekte berücksichtigt werden: (i) das Problem der hohen Arbeitsbelastung, das insbesondere von Mitarbeitenden des BMZ und des DED genannt wurde, (ii) die Notwendigkeit, die Personalbesetzung in den deutschen Botschaften zu verbessern, (iii) die Übertragung weiterer Entscheidungsbefugnisse an die Verantwortlichen für Entwicklungszusammenarbeit an den Botschaften, (iv) die Aufrechterhaltung der Dynamik in der Umsetzung der Pariser Erklärung, da nur hierdurch mit einer Verringerung der Transaktionskosten zu rechnen ist.

Die systembedingten Faktoren, die sich nachteilig auf die Umsetzung der Pariser Erklärung auswirken, müssen angegangen werden, da die Pariser Erklärung sehr ambitioniert ist und eine Herausforderung für Deutschland darstellt, wie der „Baseline-Survey zur Überprüfung der Pariser Erklärung“ aus dem Jahr 2006 gezeigt hat. Es würde den Rahmen dieser Evaluierung sprengen, konkrete Wege zum Umgang mit den genannten Themen aufzuzeigen, zumal teilweise recht komplexe Fragestellungen eine Rolle spielen. Es wäre wohl zu optimistisch, davon auszugehen, dass die Probleme inner-

halb der Umsetzungsphase der Pariser Erklärung (d.h. bis zum Jahr 2010) bewältigt werden können. Die Botschaft, die im Rahmen dieser Evaluierung in vielen Gesprächen geäußert wurde, ist jedoch eindeutig: Für die praktische Umsetzung der Pariser Erklärung bedarf es weiterer Reformen, die der deutschen EZ die Chance bieten würden, nicht nur die Effizienz und Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu steigern, sondern auch zu einer höherer Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit insgesamt beizutragen.

Positive und negative Anreize: Die intrinsische Motivation wurde als stärkster Anreiz gesehen und stellt somit einen wichtigen positiven Faktor dar, welchen es zu bewahren gilt (durch nachhaltiges Engagement für die Pariser Erklärung und Unterstützung des in die Umsetzung involvierten Personals). Zudem sollten die Ziele der Pariser Erklärung in die Zielvereinbarungen der Organisationen und, soweit möglich, in die individuellen Leistungsziele integriert werden (sofern dies noch nicht geschehen ist). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Erreichung der Ziele der Pariser Erklärung auch von den Bedingungen in den Partnerländern und ihrem Verhalten abhängig ist. Bezüglich der negativen Anreize sollte das BMZ eine strategischere Personalplanung und somit größere Kontinuität der Personalbesetzung sicherstellen. Um weitere der genannten negativen Anreize zu überwinden, bedarf es sowohl der konsequenten Umsetzung der Pariser Erklärung (was beispielsweise die Transaktionskosten senken würde) sowie weiterer Reformen des Systems der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (was unter anderem die Koordination vereinfachen würde).

Herausgeber

**Bundesministerium für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)**

Dienstsitz Bonn

Postfach 12 03 22

53045 Bonn

Tel. +49 (0) 228 99 535 - 0

Fax +49 (0) 228 99 535 - 35 00

Dienstsitz Berlin

Stresemannstraße 94

10963 Berlin

Tel. +49 (0) 30 18 535 - 0

Fax +49 (0) 30 18 535 - 25 01

poststelle@bmz.bund.de

www.bmz.de

Redaktion Michaela Zintl, Susanne Reiff

Endredaktion Gabriele Holleederer

Verantwortlich Michaela Zintl

Stand Juli 2008

