

Herausforderungen an multilaterale Organisationen durch neue Formen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit¹

Andreas Obser / Stefanie Schurer

1. Einleitung

Das ausgehende 20. Jahrhundert hat einen Paradigmenwechsel in der Entwicklungszusammenarbeit eingeläutet, der eine Reihe von internen und externen Reformen internationaler Organisationen nach sich zieht, die den neuen Anforderungen durch Globalisierung Rechnung tragen sollen. Reformen nach „innen“ umfassen die Definition eines neuen Leitbilds der Entwicklungszusammenarbeit, neue Umsetzungsinstrumente und neue Managementstrukturen, die sowohl eine Bereinigung des Aufgabenbestandes als auch eine Steigerung der Leistungskraft der Organisation beinhalten. Nach „außen“ streben internationale Organisationen nach Partnerschaften und Kooperationen mit neuen Akteuren, wie z. B. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Privatunternehmen sowie nach mehr Koordination zwischen bestehenden bi- oder multilateralen staatlichen Akteuren. Diese Netzwerkbildung in der Gebergemeinschaft soll sowohl eine effiziente und effektive Bereitstellung globaler und lokaler öffentlicher Güter gewährleisten als auch eine Übereinstimmung in bezug auf eine einheitliche Strategie der Armutsbekämpfung dokumentieren.

Die Integration multipler Akteure in den politischen Prozeß ergibt sich aus der stetig wachsenden Forderung nach mehr Transparenz, Demokratie und Rechenschaftspflicht in der Tätigkeit internationaler Organisationen. Zugleich sind internationale Organisationen bei sinkender Ressourcenbasis und gleichzeitigem anhaltendem Aufgabenwachstum auf die Unterstützung von NGOs in der Implementierungsphase oder auf Partnerschaften mit privaten Unternehmen zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen angewiesen. Außerdem versuchen internationale Organisationen auch den Forderungen nach mehr „ownership“, also Verantwortungsübertragung an die Partnerregierungen durch einen vom Partnerland geleiteten Entwicklungsprozeß, gerecht zu werden.

Im nachfolgenden sollen die einzelnen Paradigmenwechsel der Entwicklungszusammenarbeit kurz im zeitlichen Verlauf dargestellt werden, da die einzelnen Erkenntniswerte einer jeder Entwicklungsdekade die heutigen Reformschritte erklären können. Im Anschluß werden die internen und externen Reformschritte internationaler Organisationen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen diskutiert. Da sich der Paradigmenwechsel nicht isoliert innerhalb internationaler Organisationen vollzieht, werden auch Beispiele aus der bilateralen

¹ Schriftliche Fassung eines Vortrags, den die Verfasser bei der Potsdamer UNO-Konferenz 2001 des Forschungskreises Vereinte Nationen am 30. Juni 2001 gehalten haben.

Entwicklungszusammenarbeit, respektive aus dem System der deutschen Entwicklungszusammenarbeit herangezogen. Abschließend sollen die Grenzen der neuen Konzepte in der Entwicklungszusammenarbeit erörtert werden.

2. Paradigmenwechsel in der Entwicklungszusammenarbeit

Kein Bereich der internationalen Beziehungen wurde so häufig einem Paradigmenwechsel unterzogen, wie der der Entwicklungszusammenarbeit. Solidaritätsleistungen der Entwicklungshilfe begünstigen nicht die Bürger eines gebenden Staates, sondern Bürger, gegenüber denen der gebende Staat nicht rechenschaftspflichtig ist. Finanzielle, personelle und technische Unterstützung muß somit umfassender legitimiert sein als inländische staatliche Leistungen und ist einer permanenten Rechenschaftspflicht gegenüber den nationalen Parlamenten (bei bilateraler Hilfe) oder den Anteilseignern (multilaterale Hilfe) ausgesetzt. Aus diesem Grund kann man über den Verlauf der letzten fünf Entwicklungsdokaden die einschneidenden Veränderungen der Entwicklungstheorien, der Ziele und der Ausgestaltung als Prozeß einer ständigen Weiterentwicklung und Anpassung an erweiterte Anforderungen verstehen.

In den 50er und 60er Jahren halfen die internationalen Entwicklungsagenturen den unabhängig gewordenen ehemaligen Kolonialregierungen den Privatsektor zu ersetzen, um eine Industrialisierung einzuleiten. Im Rahmen von nationalen Entwicklungsplänen und Verstaatlichungsmethoden sollte eine nachholende Entwicklung gewährleistet werden (*Foster* 2000: 7). Gestützt war dieser Ansatz durch die Modernisierungstheorie, die davon ausging, daß Unterentwicklung durch eine Unterversorgung an nationalem Kapital und Währungsreserven verursacht wird. Entwicklungsagenturen vergaben große Kredite ohne Beratung, um den Regierungen das nötige Kapital für die Verwirklichung von staatsgeleiteten Großprojekten, hauptsächlich im Infrastrukturbereich, bereitzustellen (*Thorbecke* 2000: 25). Somit unterstützten internationale Geber einen „direktiven“ Staat.

In den 70er Jahren ersetzten die internationalen Geber den Staat, indem sie Güter und Dienstleistungen in Schlüsselbereichen staatlicher Tätigkeit bereitstellten. Dieser Ansatz fand seine Rechtfertigung in der Erkenntnis, daß Unterentwicklung nicht nur durch mangelndes Kapital, sondern auch durch Unterbeschäftigung, ungleiche Verteilung, Armut, Landflucht und wachsende Auslandverschuldung verursacht werden kann. Theoretische Ansätze, wie der „Redistribution with growth“ (*Chenery* 1974) oder der „Human basic needs“ (ILO 1972), wollten eine Entwicklung von unten durch Verteilung von bestehenden Ressourcen oder durch strukturelle Veränderungen (z.B. Landreform) anstoßen. Entwicklungsagenturen übernahmen aktiv die Verantwortung für die Bereitstellung von Grundgütern wie Nahrungsmittel, Impfungen oder Kleinkrediten (*Brown* 1990). Der Ansatz zielte auch darauf ab, den informellen Sektor zu

bedienen. Auffallend an dieser Entwicklungsstrategie war der immer stärker werdende Einfluß von technischer Entwicklungszusammenarbeit² und sektoralen Beschäftigungsprogrammen. Die 70er Jahre waren gekennzeichnet durch eine starke Steuerung nationaler Entwicklung durch internationale Entwicklungsagenturen. Wir sprechen daher von „direktiver“ internationaler Entwicklungsagentur.

Zu einem radikalen Paradigmenwechsel innerhalb der Entwicklungspolitik kam es Anfang der 80er Jahre durch die sogenannte Verschuldungskrise. Mexikos Offenbarungseid von 1982 über seine Unfähigkeit, den Schuldendienst bei internationalen kommerziellen Kreditgebern zu bedienen, zog eine Flut von weiteren Zahlungsunfähigkeiten in den Ländern der Dritten Welt nach sich. Internationale Organisationen wie die Weltbank und der IWF mußten mit neuen Kreditpaketen einspringen, um das internationale Finanzsystem zu stabilisieren. Diese Maßnahmen wurden jedoch an eine Reihe von Forderungen an die jeweiligen Empfängerländer geknüpft, sogenannte Konditionen, die den ersten Schritt zur Politisierung der Entwicklungszusammenarbeit darstellten. Die Empfängerländer mußten sich verpflichten, die makroökonomischen Fundamentaldaten ihrer Volkswirtschaften zu stabilisieren, um einen Kredit zu erhalten. Diese Forderungen umfaßten Reformen des Staatssektors durch Privatisierung und Rationalisierung, Wechselkurs- und Zinsanpassungen, Handelsliberalisierung und Arbeitsmarktderegulierung (Thorbecke 2000: 37). Die 80er Jahre werden als die „Lost-development decade“ verurteilt, weil langfristige Entwicklungsstrategien zugunsten kurzfristiger Stabilisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen vernachlässigt wurden. Mit Hilfe von internationalen Entwicklungsagenturen übergaben nationale Regierungen die Verantwortung für Schlüsselindustrien dem Privatsektor. Internationale Entwicklungsagenturen propagierten einen „minimalen Staat“ (Foster 2000: 7).

Die zweite große Zäsur in der Entwicklungspolitik wurde Anfang der 90er Jahre durch den Zusammenbruch der Ost-West-Konfrontation verursacht (Crawford 2001: 12), aber auch durch die enttäuschenden Ergebnisse der Strukturanpassungsprogramme der 80er Jahre (Nelson/Eglington 1992: 12; Thorbecke 2000: 40). Letzteres machte die Undurchführbarkeit von Entwicklungsprogrammen sichtbar, solange „schwache, Renten schaffende und korrupte Regierungen den Prozeß wirtschaftlicher Entwicklung blockieren“ (Crawford 2001: 24; Thorbecke 2000: 38). Durch das Ende des Kalten Krieges konnten Geber ihre Entwicklungshilfe stärker an inhaltlichen und politischen als an geostrategischen Gesichtspunkten ausrichten. Gleichzeitig setzte in den Geberländern eine „Unterstützungsmüdigkeit“ ein, die dazu führte, daß die offizielle Ent-

² Unter technischer Entwicklungszusammenarbeit versteht man alle Anstrengungen zur Verbesserung lokaler Kapazitäten in den Empfängerländern. Darunter fallen Maßnahmen zur Stärkung der Wissensbasis, technischen Fähigkeiten, Produktionsfertigkeiten, die helfen, die bestehende Faktorausstattung besser nutzen zu können. (Arndt 2000: 154-160).

wicklungshilfe (engl. Official Development Aid – ODA) seit 1987 kontinuierlich von 0,38 auf 0,22 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Jahr 1998 sank (Thorbecke 2000: 44; OECD 1999: 18). Nationale Entwicklungsagenturen mußten ihren Etat in Anbetracht nationaler Haushaltskonsolidierungen schärfer verteidigen (Crawford 2001: 14). In diesem Rahmen konnte die Debatte um Geberauflagen des “Good governance” (gute Regierungsführung), „Demokratie“ und „Menschenrechte“ als neue Legitimationsgrundlage von Entwicklungspolitik keimen. Niederschlag fand die Forderung nach besserer Regierungsführung und mehr Bürgerbeteiligung als Vergabekriterium in OECD/DAC-Grundsatzpapieren von 1993, aber auch in Weltbank-Studien von 1992 (World Bank 1992: 52; OECD/DAC 1993).

Deshalb waren die 90er Jahre gekennzeichnet von der Diskussion, welche Rolle der Staat und welche der Markt erfüllen soll. Internationale Entwicklungsagenturen gaben die Verantwortung für nationale Entwicklung an die zuständigen Regierungen zurück (Foster 2000: 7). Parallel dazu orientierten sich die internationalen Entwicklungsagenturen weiter an armutsreduzierenden Maßnahmen, z.B. durch Unterstützung von Sektoren und sozialen Sicherheitsnetzen. Ausgelöst wurde dieser Trend von den verheerenden Auswirkungen der Asienkrise 1997, die z.B. die Bevölkerungen von Indonesien, Thailand und Südkorea dramatisch unter die Armutsgrenze drängte (Thorbecke 2000: 45). Entwicklungshilfe wird in diesem Konzept in Sektorprogrammen und in Form direkter Budgethilfen übertragen. Entwicklungspolitik fördert hiernach einen „Entwicklung ermöglichenden Staat“.

Entkolonialisierung
Verschuldungs-
krise
Zusammenbruch der
Blockkonfrontation

	50er bis 60er	70er	80er	90er	2000er
Staats-/IOverständnis	IO helfen bei der Verstaatlichung Direktiver Staat	IO ersetzen staatliche Versorgung Direktive internationale Organisationen	IO unterstützen Staats- und Wirtschaftsreform Minimaler Staat	IO übergeben Verantwortung an Regierungen Ermöglicherender Staat	IO in Zusammenarbeit mit Privatsektor, nat. Regierungen und Zivilgesellschaft Verknüpfende internationale Organisationen
Theorien	Modernisierungstheorie	Redistribution with growth Basic Human Needs	Strukturanpassung	Good Governance	Globale Strukturpolitik Netzwerktheorien
Finanzierungstyp	Kreditvergabe ohne Beratung	Übergang zu.....>	Konditionierte Kreditvergabe	Übergang zu.....>	Budgethilfen Geberkoordination Schuldenerlaß
Sektor	Infrastruktur	Gesundheit Bildung Informeller Sektor Beschäftigung	Wirtschaftsstruktur	Soziale Sektoren Armutsreduzierung Staatsreform	Internationale Entwicklungsziele (MDGs)
Instrumente	Projektansatz	Übergang zu.....>	Programmansatz	Konditionierte Programmansätze Sektorprogramme Technische Zusammenarbeit	CDF Partnership
Transaktionsform	Hierarchie	Übergang zu.....>	Koordination	Übergang zu.....>	Prozesse

Tabelle Schurer/Obser 2001

3. Neue Herausforderungen der Entwicklungszusammenarbeit

a. Komplexe Interdependenz

Neue Ansätze der Entwicklungszusammenarbeit betonen auf der Nachfrageseite von Entwicklungspolitik die Rechenschaftspflicht nationaler Institutionen, die Erfüllung von Auflagen sowie die Partizipation multipler Akteure bei der Definition eines nationalen Entwicklungsrahmens. Auf der Angebotsseite von Entwicklungspolitik stehen die Koordination einzelner Geber, die Wirksamkeitskontrolle einzelner Maßnahmen und vor allem auch die Schaffung eines globalen Entwicklungsrahmens, der den Entwicklungsländern die Möglichkeit zur Selbsthilfe gewährleistet. Die Schaffung eines globalen Ordnungsrahmens setzt eine Abstimmung zwischen nationalstaatlichen Entscheidungsträgern voraus. Zusätzlich knüpfen Entwicklungsagenturen neue Partnerschaften mit privaten Unternehmen (z.B. Global Compact oder Public Private Partnerships) oder mit zivilgesellschaftlichen Akteuren (NGOs). Diese Vernetzung hat eine Interdependenz und Interaktion unterschiedlicher Entscheidungsebenen zur Folge, die von einer Auflösung der klassischen Dichotomie zwischen staatlichen und privaten Akteuren, aber auch von der Verwässerung lokaler, regionaler, nationaler und supranationaler Entscheidungsgrenzen gekennzeichnet ist.

Diese zunehmende Ablösung klassischer Mechanismen staatlicher, hierarchischer Steuerung durch neue Entwicklungspartnerschaften ist u.a. auch eine Folge der zunehmenden Komplexität der zu lösenden Entwicklungsprobleme (z.B. Krisenprävention, Umwelt, HIV/AIDS, Armutsreduzierung). Daraus folgen immer länger und komplizierter werdende, Interaktionsketten ("Chains of interaction") entwicklungspolitischer Wertschöpfungsprozesse.³

Für die Bundesrepublik Deutschland findet z.B. dieser neue Regulierungsmodus entwicklungspolitischer Steuerung in Form von Koordination und Kooperation in interorganisatorischen Politiknetzwerken statt,⁴ die sich aus einzelnen Durchführungsorganisationen, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen sowie internationalen Organisationen zusammensetzen können.

Bilaterale EZ-Vorhaben entstehen inzwischen aus vielschichtigen Harmonisierungs- und Abstimmungszwängen und ergeben ein kompliziertes Steuerungsbild des zuständigen Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Gesteuert wird in einer unübersehbaren Kette von Politikdialogen, Regierungskonsultationen und -vereinbarungen mit den Part-

³ "No single actor, public or private, has all knowledge and information required to solve complex, dynamic and diversified problems; no actor has sufficient overview to make the application of instruments effective; no single actor has sufficient action potential to dominate unilaterally in a particular governing model." (*Kooiman* 1993: 4).

⁴ In der akteurszentrierten Steuerungstheorie wird verstärkt auf die wechselseitige Durchdringung und Ergänzung hierarchischer politischer Steuerung und gesellschaftlicher Selbstregulierung hingewiesen (vgl. *Mayntz und Scharpf* 1995).

nern, Ländergesprächen mit den Vorfeldorganisationen und Zuwendungsempfängern, in Schwerpunktbildungsprozessen und Prozessen der Strategiebildung in den Außenstrukturen, in Konsensgesprächen auf allen politischen und gesellschaftlichen Ebenen sowie in internationalen Fachkonferenzen.

So wird Governance hier als neuer Steuerungsmodus jenseits der Dichotomie von territorialen oder sektoralen Zuständigkeiten verstanden oder als Form der Koordination und Kooperation in interorganisatorischen Netzwerken (*Rhodes 1997*), die sich aus internationalen Organisationen, BMZ, weiteren Bundesressorts, staatlichen Durchführungsorganisationen und privaten Entwicklungsorganisationen zusammensetzen können. Zu der neuen globalen Strukturpolitik gehört auch die Schaffung oder Veränderung der institutionellen Arrangements in Deutschland und in den Außenstrukturen, die den Rahmen dieser Aktivitäten bilden.

Die Globalisierung der Entwicklungszusammenarbeit und gleichzeitig das Kohärenzgebot auf nationaler und europäischer Ebene stellen das deutsche EZ-Politiknetzwerk vor neue Herausforderungen. Strategische Politikentwicklung des BMZ und operative Entwicklungszusammenarbeit der Durchführungsorganisationen, die wechselseitig aufeinander angewiesen sind, sowie Überschneidungen mit multilateralen Gebern machen eine enge Zusammenarbeit zwischen allen Handlungsebenen unverzichtbar (*Kanbur et al. 1999*).

Netzwerke haben den Vorteil, daß sie durch den permanenten Austausch der beteiligten Akteure sowohl Vertrauen aufbauen als auch Lernprozesse ermöglichen können. Ein hoher Vertrauensgrad zwischen einzelnen Akteuren kann die Kosten der Durchsetzung von Regeln reduzieren, bzw. er macht die Anwendung von Sanktionen obsolet. Reinicke sieht ihre Stärke in ihren schwachen Bindungen, den "Strength of weak ties" (*Reinicke 2000: 30*), in denen Individuen oder Organisationen von unterschiedlichen kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Backgrounds einen gemeinsamen Konsens finden können (*Börzel 1998: 262; Reinicke 2000: 28*).

b. Neues Leitbild

Das neue Verständnis von Entwicklungspolitik findet seinen Niederschlag in Leitbildern, die internationale Organisationen oder nationale Entwicklungsagenturen in Grundsatzpapieren oder Statuten verankern. Meist agieren internationale Organisationen als Vorreiter in der Definition dieser Leitbilder für die Entwicklungszusammenarbeit. Der Kerngedanke der neuen Konzepte findet sich in Grundsatzpapieren, wie dem "Comprehensive Development Framework" (CDF 1998), dem "United Nations Development Assistance Framework" (UNDAF 1999), "National Strategies for Sustainable Development" (NSSDS, DAC 1996) oder dem "Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation" und der darin enthaltenen "Working Checklist for Partnership" vom DAC (1996) wieder. Wie oben erwähnt, versuchen sie Verantwortungsbereiche der Strategieentwicklung und Durchführung zurück in

die Hände der Partnerregierungen zu legen. Entwicklungspolitik soll in Partnerschaftsansätzen prozeßorientiert und vernetzt mit den einzelnen Akteuren stattfinden. Im Mittelpunkt steht dabei auch die Verwirklichung der internationalen Entwicklungsziele und die "Millennium Declaration Goals" (MDGs), die internationale Organisationen wie die UNO, die Weltbank und die OECD vereinbaren, um kollektive Bemühungen zur Minderung der Armut in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu verstärken.

Diese Grundsatzpapiere propagieren Partnerschaften zwischen internationalen Organisationen und Empfängerregierungen, Partnerschaften zwischen staatlichen Gebern der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch Partnerschaften zwischen den nationalen Regierungen und dem Privatsektor. Alle diese Ansätze schlagen eine Arbeitsstrategie für Entwicklungsagenturen vor, die auf folgenden Schritten basiert: (1) Anordnung zur Erstellung eines nationalen Entwicklungsrahmen in Form eines partizipativen nationalen Dialogs, der durch die nationalen Regierungen gesteuert wird, (2) Festlegung von Beziehungsgeflechten und Arbeitsteilungen gemäß der komparativen Vorteile der Partner sowie (3) Koordination der einzelnen Geber unter Berücksichtigung des Umfangs und der Auswirkungen der Entwicklungshilfe (*Ministry of Foreign Affairs Sweden 1999*).

Das erste Prinzip beinhaltet die Forderung nach mehr „Ownership“ und „Leadership“ statt „Donorship“ für die nationalen Regierungen und lokale Verwaltungen bei ihren eigenen Entwicklungsprozessen. Der zweite Punkt umfaßt eine detaillierte Bereinigung des Aufgabenbestandes der jeweiligen Entwicklungsagentur durch die Definition neuer Schwerpunktfelder. Das dritte Prinzip sucht nach Mechanismen der Geberkoordination, als Abstimmung zwischen den einzelnen bi- und multilateralen Entwicklungsagenturen.

Desweiteren werden Forderungen nach mehr Ordnungspolitik anstatt Prozeßpolitik durch bilaterale Geber laut. Der Anspruch z.B. einer „globalen Strukturpolitik“ (*Eid 1999; Wieczorek-Zeul und Eid 1999; Wieczorek-Zeul 2000*) unterstreicht einen grundsätzlichen Wandel der Formen entwicklungspolitischer Steuerung und der zugrunde liegenden Veränderungen im Verhältnis zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsträgern in der offiziellen Entwicklungszusammenarbeit (vgl. *BMZ 2001; Reinicke 1998*).

c. Neue Management-Strukturen

Neben den Anpassungsanforderungen an neue Ansätze der Koordination und Kooperation sehen sich multilaterale, aber auch bilaterale Geber, mit internen Restrukturierungsmaßnahmen konfrontiert. Noch konkreter wird diese Forderung nach Ansätzen des "Results-based"-Management in der EZ. Hintergrund dieses Ansatzes ist der Vorwurf, Entwicklungspolitik würde ihre vorgegebenen Ziele verfehlen und zu langsam auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Neben den Reformbemühungen des deutschen Systems der Entwicklungszusammenarbeit, wie z. B. die Reorganisation von BMZ, Deutsche Gesellschaft

für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) oder Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) (Borrmann 2000: 19) führen auch multilaterale Geber neue Managementsysteme wie Qualitätsmanagement und Controlling ein. Der Strategic Compact der Weltbank umfaßt ein Effizienz und Effektivität steigerndes Management-Konzept. Das auf 30 Monate angelegte Programm zielt auf die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, die Reduktion von Kosten, die Verstetigung und Intensivierung von Durchführungsprozessen und die Wirksamkeit von Entwicklungsprogrammen/-projekten innerhalb der Bank (World Bank www.worldbank.org/html/extdr/am97/br_stcpt.htm).

Ausgangspunkt ist die Transformation einer stark-hierarchisierten, zentralisierten und routinierten Organisation in eine flach-hierarchische, dezentrale, lernende und organische Organisation.⁵ Hauptkomponenten zur Dezentralisierung sind die Stärkung des Wettbewerbs, d.h. die Durchführung ausgewählter Aufgaben wird an externe Agenten, z.B. an den Privatsektor im Rahmen einer Ausschreibung ausgegliedert (Outsourcing), aber auch die Verlagerung von Personal in die Partnerländer. Im Rahmen des Strategic Compacts arbeiten nun 40 % des Personals der Weltbank in regionalen Büros. Dieser Verlagerungsprozeß wird begleitet durch die Übertragung von Entscheidungsspielräumen an regionale Büros, die damit mehr Autonomie erhalten. Solche Entscheidungsspielräume spiegeln sich in neuen finanziellen Instrumenten wider, wie z.B. im "Adaptable lending". Dieses Finanzinstrument stellt an lokale Umstände angepaßte Kleinkredite (unter 5 Million US-\$) für Pilotprojekte zur Verfügung, die bei Erfolg zur flächendeckenden Entwicklungsstrategie erweitert werden können (www.worldbank.org/html/extdr/am97/br_stcpt.htm).

Eine Verlagerung der Entscheidungskompetenzen in die regionalen Büros geht einher mit dem Ausbau eines ausgereiften Systems des „Wissensmanagements“ und globaler Kommunikationssysteme. Die Weltbank, aber auch UNDP, integrierten in die Organisation ein Büro für die Verbesserung des Informationstransfers innerhalb und außerhalb der Organisation. Die Weltbank beauftragte einen "Chief information officer" und ein "Information and knowledge management council", den den Aufbau und Ausbau eines Intranets und Datenbanken, die auch für externe Nutzer zugänglich gemacht werden, in die Wege leitet. Initiativen wie die "Africa's Live Database" oder "InfoDev" sollen Partnerländern und Personal in den Partnerländern schnellen Zugang zu „Best-practice“-Studien, „Lessons-Learned“-Analysen und "Country Updates" ermöglichen.

⁵ Zur Unterscheidung von mechanischen und organischen Organisationen und Programmen: Organische Organisationen oder Programme zeichnen sich in der Regel durch dezentrale Entscheidungsstrukturen, konsultative Entscheidungsprozesse, nicht-hierarchische Verwaltungsstrukturen, selbst-korrigierende und lernende Komponenten aus (Brinkerhoff 1991: 105).

In den meisten Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit steht die Reorganisation in Verbindung mit der Einführung eines Wirksamkeitskontrollsystems. Im Allgemeinen wächst dabei das Verständnis von Evaluation als Instrument individuellen und institutionellen Lernens (*Borrmann 2000: 20*). Diese neue Akzentuierung wird aber auch durch externen Druck zu verbesserter Effizienz, Rechenschaftspflicht und Legitimation verursacht. Das BMZ mußte sich seit langem mit einem entsprechenden Druck des Parlaments, des Bundesrechnungshofes, aber auch der Öffentlichkeit auseinandersetzen. Veränderte Formen der Erfolgskontrolle, weg von der Selbstevaluierung, hin zu neuen Konzepten unabhängiger Evaluierungseinheiten, spielen dabei eine gewichtige Rolle. So hat sich das BMZ beispielsweise von der Evaluierung einzelner Projekte zurückgezogen und konzentriert sich stärker auf die Erfolgskontrolle von projektübergreifenden Evaluierungen zentraler entwicklungspolitischer Themen, während die Evaluierung einzelner Projekte den Durchführungsorganisationen übertragen wurde. Dies soll nicht nur eine Entlastung von Ministerien und einer Verbesserung der Qualitätskontrolle bewirken, sondern zielt auch auf die Entwicklung einer Evaluierungskultur, von Internationalität und institutionellem Lernen in allen Gliedern des deutschen EZ-Systems (*BMZ 2000: 2*). Besondere Betonung wird dabei auf den Einsatz externer Gutachter und die Partizipation der Partnerländer gelegt.

Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung des institutionellen und personellen Lernens in multilateralen Entwicklungsorganisationen ist die Verknüpfung intraorganisationeller, sektor-spezifischer Netzwerke. Die Weltbank verstetigte den professionellen multiplen Informationstransfer durch an die fünf Kernthemen angelehnte Netzwerke. In diesen Netzwerken wird ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern innerhalb der Organisationen geschaffen, der wiederum zu Arbeitserleichterungen durch Vermeidung unnötiger Arbeitsschritte führt. (www.worldbank.org/html/extdr/am97/br_stcpt.htm)

d. Neue Instrumente

Die Konzeption neuer Instrumente in der Entwicklungszusammenarbeit resultierte einerseits aus den oben beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen, andererseits aus der Erkenntnis über die geringe Wirksamkeit vorheriger Ansätze. Entwicklungsländer konnten sich auf der einen Seite wegen Devisendefiziten keine Projekte mehr leisten, auf der anderen Seite zeigten Projekte neben hohen Interventionsüberschneidungen zwischen Gebern auch oft eine geringe Wirksamkeit (*Andersen 2001: 179; Kanbur et al. 1999: 35*).

Die ersten Programmansätze im Rahmen der Strukturanpassung wurden stark von Implementations- und Effektivitätsproblemen und sozialen negativen Externalitäten begleitet (*Mosley/Eeckhout 2000: 138*). Zur Vermeidung dieser Nebeneffekte entwickelten Agenturen zwei Formen der Verbesserung: Eine Exit-Option, d.h. Entwicklungshilfe wird über den Privatsektor (entweder über die Hilfe von NGOs oder durch direkte Investition in Privatunternehmen) aus-

geschüttet, und eine Voice-Option: Seit 1992 müssen alle Empfänger eines Weltbankkredites als Gegenleistung eine Armutsstrategie ausarbeiten. Einige bilaterale Geber, wie die skandinavischen, aber auch die britische Entwicklungsagentur übernahmen diesen Ansatz. Diese konzessionellen Kredite wurden daraufhin im Rahmen von "Poverty Reduction Strategy Papers" um eine soziale Dimension der Entwicklung erweitert. Dieses Instrument findet auch Eingang in die Entschuldungsinitiative HIPC ("Highly Indebted Poor Countries") des IWF und der Weltbank: Die ärmsten verschuldeten Länder können einen Großteil ihrer Schulden erlassen bekommen, wenn sie im Gegenzug dazu einen nationalen Entwicklungsplan zur Stärkung von sozialen Schlüsselsektoren vorlegen. Dieser Entwicklungsplan muß in einem nationalen Dialog unter Beteiligung aller Betroffenen, vor allem aber auch unter Mitwirkung der Zivilgesellschaft, ausgearbeitet werden (www.worldbank.org/poverty/strategies/backgr.htm).

Um der Forderung nach mehr Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme von seiten der Nehmerländer gerecht zu werden, werden auch Sektoransätze gewählt. Obwohl Sektoransätze unter den Gebern unterschiedlich definiert werden,⁶ beinhalten sie grundsätzlich alle Investitionsprogramme, die eine kohärente Sektorstrategie in Form von Budgetdirekthilfen ermöglichen.⁷ Der auf Langfristigkeit ausgelegte Ansatz überträgt den nationalen Regierungen die Verantwortung für die Entwicklung einer nationalen Entwicklungsstrategie, Geber leisten dann dazu ihren finanziellen Beitrag. Auch hier sollen nationale Entwicklungsstrategien unter Beteiligung der von den Maßnahmen betroffenen Bevölkerung gestaltet werden. In der entwicklungspolitischen Rhetorik propagieren Sektoransatz und CDF eine kooperative Partnerschaft mit und „Ownership“ für die Partnerregierungen (*Foster* 2000: 21). In diesem Modell kann die Geberkoordination leichter abgestimmt werden, da die nationalen Entwicklungsprogramme für Geber „angebotsorientiert“ sind, d.h. Geber konzeptionieren nicht isoliert voneinander Entwicklungsstrategien, sondern übernehmen zur Verfügung stehende Interventionsbereiche, die ihrem Mandat am besten entsprechen (*Kanbur et al.* 1999: 37). Technisch gesehen, zahlen alle beteiligten Geber in den Haushalt des zuständigen Ministeriums ein, dem sogenannten "Basket funding" (auch *Andersen* 2000: 187).

⁶ In den OECD Guidelines im Development Assistance Manual 1992 findet sich keine klare Definition von Sektoransätzen, allerdings umfassen sie dort folgende Komponenten: Sektorunterstützung, Geberkoordination für weitläufige Sektorprogramme, „Ownership“. Die Weltbank Version im Rahmen eines "Sector Investment Programme" (SIP) Blueprint betont die "Full responsibility of recipient for the framework, preparation and implementation" und die "Effective coordination of donor inputs".

⁷ Wir übernehmen hier die Definition nach *Foster* 2000, der Sector Wide Approaches wie folgt definiert: "[...] all significant funding for the sector supports a single sector policy and expenditure programme, under Government leaderships, adopting common approaches across the sectors, and processing towards relying on government procedures to disburse and account for all funds" (*Foster* 2000: 9).

Obwohl dieser Ansatz von den meisten bi- und multilateralen Gebern theoretisch übernommen wurde, haben faktisch nur wenige Agenturen in den Finanzierungskorb eingezahlt. Geber befürchten wegen mangelnder Kapazitäten in den Ministerien Steuerungsverluste. Abgefedert werden sollten diese Befürchtungen durch die Plazierung internationaler Berater der Agenturen in den jeweiligen Ministerien (*Harold and Associates* 1995: 26).

Daraus resultieren weitere neue Ansätze in der Entwicklungsstrategie der Gebergemeinschaft. Zum einen betonen Geber die Unterstützung von „Capacity-building“-Initiativen, um das Humankapital im Verwaltungssektor zu schaffen, das eine stringente Umsetzung der Sektorprogramme voraussetzt. Zum anderen erfordern sie eine Abstimmung zwischen den Gebern und eine Harmonisierung ihrer Durchführungsinstrumente.

Auflagen zur Reform des öffentlichen Sektors wurden erstmals schon in den 80er Jahren im Rahmen der Strukturanpassungsprogramme, allerdings zu einem anderen Ziel,⁸ gefordert. Zur Verbesserung der Anreizstrukturen zentraler Administration wird dabei die Reform der Gehälter des öffentlichen Sektors anvisiert. In Tansania z.B. erhält die Summe aller Verwaltungsangestellten der Regierung weniger Gehalt als die Summe aller Administratoren der ausländischen technischen Zusammenarbeit (*Berg* 1993: 14). Eine Verbesserung der Einkommensstruktur der Verwaltungsangestellten verspricht eine Reduktion von Korruption und eine Erhöhung der Leistungskraft des öffentlichen Sektors.

Zusätzlich ist es unerlässlich, daß Geber ihre Strategien und Instrumente aufeinander abstimmen (*Andersen* 2000: 187). Die Notwendigkeit der Abstimmung von Zielen und Durchführung ist eine Funktion der Abhängigkeit nationaler Sektorbudgets von Entwicklungshilfe einerseits, aber auch von der Anzahl der Geber andererseits. Abstimmungen sollten stattfinden in den Bereichen der Durchführung, Verteilung der Inputs, Buchhaltung und Controlling, Monitoring und Wirksamkeitskontrolle und in der Erstellung von Indikatoren zur Messung der Auswirkungen eines Programms. Um die Umsetzung der gemeinsamen Entwicklungsziele, z.B. der letzten großen Entwicklungskonferenzen, messen zu können, veröffentlicht der DAC der OECD seit Februar 1998 eine Auswahl an Indikatoren, die unter www.oecd.org/dac/indicators abrufbar sind. Auch das System der Vereinten Nationen veranschaulicht Entwicklungsergebnisse in 40 definierten Indikatoren über das Common Country Assessment und die Richtlinien der UN Development Assistance Framework (UNDAF) (www.undp.org/execbrd/dp99-00.pdf). Ähnliche Ansätze finden sich auch in

⁸ Im Rahmen der Strukturanpassungsprogramme wurde der öffentliche Sektor restrukturiert, um die makroökonomischen Daten zu stabilisieren. Zu hoher Staatskonsum mußte reduziert werden, um die Staatsverschuldung eindämmen zu können. Der neue Ansatz fordert die Schulung des Verwaltungsapparates zur zuverlässigeren Umsetzung der koordinationsaufwendigen Sektoransätze.

den Entwicklungszielevorgaben des IWFs, den "7 Pledges of Sustainable Development".

Partnerschaften der einzelnen Entwicklungsagenturen reduzieren sich nicht nur auf bi- und multilaterale Geber, sondern erstrecken sich auch auf Partnerschaften mit dem Privatsektor. Wir verstehen unter dem Privatsektor sowohl Akteure des „For-profit“-Sektors als auch des „Non-profit“-Sektors. Dabei gehen staatliche Akteure Kooperationen mit privaten Unternehmen ein, um entweder Projekte mit gemeinsamen Zielen durchzuführen ("Public Private Partnerships"), oder um gemeinsame ideelle Ziele zu definieren und um sich freiwillig vereinbarten Standards zu unterwerfen („Global Compact“). „PPP haben sich bisher nur zwischen bilateralen Gebern und einzelnen Unternehmen herausgebildet. Die GTZ fördert damit privatwirtschaftliches Engagement mit Hilfe öffentlicher Gelder. So fördert z.B. die Firma Mars den ökologischen Kakaoanbau in der Elfenbeinküste in Kofinanzierung mit der GTZ. Das Unternehmen führt Schulungen zu Qualitätssicherung und Nacherntetechnologien durch. Im Gegenzug bringt die GTZ ihr Know-how zur Ertragssteigerung, Schädlingsbekämpfung und Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit ein (www.gtz.de/prostab/deutsch/ppp.htm).

Die Partnerschaften im Rahmen des „Global Compact“ stoßen auf geteilte Meinungen: Auf der einen Seite wird dieser „strategische Handel“ (Paul 2001: 118) zwischen Unternehmenseingeständnissen und Prestigezuwachs als eine Aufweichung der klassischen Dichotomie zwischen Unternehmen und staatlichem/Non-profit-Sektor gewertet werden, die eine Harmonisierung der strategischen Ziele und Instrumente und die Verbesserung der mißlichen finanziellen Lage der Vereinten Nationen nach sich ziehen könnte. Auf der anderen Seite wird die „Privatisierung der Weltpolitik“ und damit ein Autonomieverlust staatlicher Akteure befürchtet (Brühl et al. 2001).

4. Grenzen der neuen Konzepte

Der holistische Ansatz, der Verwaltungsstrukturen dezentralisiert, Akteure aus unterschiedlichen Ebenen integriert, Finanzierungsquellen aus dem privaten Sektor öffnet, Planungs- und Durchführungsverantwortung in die Hände der Partnerregierungen legt, einen öffentlichen Dialog fördert und effizienzsteigernde Managementstrukturen etabliert, findet nach Auffassung seiner Kritiker seine Grenzen in folgenden Punkten:

Dezentralisierte Verwaltungsstrukturen in der EZ stellen die Frage nach der weiteren Steuerungsfähigkeit der Entwicklungspolitik durch die Zentralen der bi- und multilateralen Entwicklungsagenturen. Hierbei wird die Frage nach dem zuverlässigen Informationstransfer zwischen dem Headquarter (Weltbank in Washington, DC oder dem BMZ in Bonn) mit seinen Außenstrukturen ange-

sprochen (BMZ 2001; Wilk 2001).⁹ Wie kann also durch neue, flach-hierarchische und dezentrale Management-Strukturen der Rücktransfer von Wissen ins System gewährleistet bleiben. Wissensmanagement allein ist nur ein Instrument, damit „diejenigen, die wissen wollen, diejenigen oder dasjenige finden, der oder das diese Informationen bereitstellen kann“. Es ist allerdings kein Garant dafür, Mitarbeiter in den Außenstrukturen den Zentralen rechenschaftspflichtig zu machen.

„Ownership“, Konditionalität und Partizipation finden ihre natürlichen Grenzen in der institutionellen Kapazität und in dem politischen Offenheitsgrad der jeweiligen nationalen Regierungen (Kanbur et al. 1999: 25-26; Ministry of Foreign Affairs of Sweden 1999). Auf der einen Seite fehlen nationalen Regierungen die Humanressourcen, um allumfassende Entwicklungsprogramme zu gestalten und die Vielzahl der beteiligten Akteure zu koordinieren. Auf der anderen Seite wird bezweifelt, daß nationale Regierungen, selbst wenn sie über die notwendigen Humanressourcen verfügen, die Interessen ihrer Bürger berücksichtigen. Mangel an Regierungstransparenz, geringe Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Bürgern und das Fehlen einer Kultur für öffentliche Diskussion führen dazu, daß die wirklich Betroffenen nicht beteiligt werden können. Besonders im Rahmen von Sektoransätzen, aber auch in CDFs, wird festgestellt, daß nationaler Konsens und Harmonisierung der unterschiedlichen Interessen schwer erzielbar ist (Foster 2000: 15). Walle/Johnston halten dazu fest: “Because they rarely encourage public debates about the uses of aid resources, central administrations rarely understand the needs and priorities of local communities.” (Walle/Johnston 1996: 54). Bei dieser Kritik muß man allerdings auch die Anpassungsvorstellungen der westlichen Länder in Betracht ziehen, die den betroffenen Ländern wenig Zeit geben, ehemals zentralistische und autoritäre Systeme in partizipative und deliberative Demokratien zu verwandeln.¹⁰

Abgesehen von den innenpolitischen Hemmnissen für „Ownership“ und Partizipation entstehen auch außenpolitische Abgrenzungsprobleme und Rechenschaftsüberforderungen mit und durch die Geber. Humanressourcen der Empfängerregierungen werden hauptsächlich bei der Erfüllung von Auflagen zur Kreditvergabe sowie durch Monitoring und Evaluierungstätigkeiten absorbiert. Weiterhin sind es die Geber, die den Projektzyklus dominieren, Partnerschaft wird als sehr einseitig wahrgenommen (Foster 2000: 23; Kanbur et al. 1999: 25, Walle et al. 1996: 55). Auch Sektoransätze erfüllen grundsätzlich nicht die

⁹ Ein Assessment des Strategic Compacts z.B. wurde kürzlich in der Weltbank erstellt, doch die Ergebnisse wurden der Öffentlichkeit noch nicht zugänglich gemacht. Kritiken gegen den Strategic Compact kamen aus den eigenen Reihen der Weltbank (siehe Wilk 2001).

¹⁰ Während des Workshops “Making Partnerships work from the ground” in Stockholm, Schweden, beklagten Vietnam, Uganda und Tansania folgendes: “[...] there was a feeling that donors often are not sensitive both to how ownership comes about, and the time required for it to develop” (Ministry of Foreign Affairs of Sweden 1999: 8).

Erwartungen an konzertierte Aktionen. Direkte Budgethilfen werden von Gebern immer noch skeptisch aus Mangel an Vertrauen über die nationalen Kapazitäten betrachtet (*Andersen 2000: 185; Kanbur et al. 1999: 38*). Abstimmung und volle Partizipation aller Geber wird wegen des Drucks auf die Kerngeber, Operationen in einem von der Zentrale vorgegebenen Zeitrahmen abzuschließen, als problematisch erachtet (*Foster 2000: 21*).

Die erweiterten Koordinationskapazitäten von Netzwerken sind offensichtlich, haben aber auch ihre natürlichen Grenzen und sollten nicht mit zu großen Erwartungen belastet werden. Die Nachteile von Netzwerken können generell an den Kosten ihrer Steuerung und an dem Ergebnis ihrer Interaktion gemessen werden. Obwohl der Ansatz für die Entwicklungspolitik noch zu neu ist, können erste bescheidene Erfahrungswerte und Problemdiagnosen dargestellt werden: Der Netzwerkansatz rationalistischer, instrumenteller Prägung, wie ihn die Weltbank im Rahmen ihrer HIPC- und PRSP-Initiativen zur Stärkung nationaler Gestaltungsspielräume fördert, läßt historisch gewachsene Gesellschaftsstrukturen unbeachtet. Traditionelle Verhaltensmuster werden zur Funktionsweise des Netzwerkes nicht eingeflochten oder müssen sogar erst überwunden werden (*Obser 2000: 16*). Bei Mißachtung traditioneller Machtgefälle durch zu starke Fremdsteuerung der Geber kann es zu einem Verlust von Kooperationsbereitschaft innerhalb der Netzwerke kommen. Dies kann dazu führen, daß die Kosten zur Bereitstellung öffentlicher Güter und Entscheidung in Form von Netzwerken im Vergleich zu relativ konventionellen Entscheidungsmodi zu hoch werden.

Auf der anderen Seite kann es durch die negative Spirale des Outsourcings zu strategischen Kompetenzverlusten innerhalb des Netzwerkes kommen (*Sydow 1999: 109*). Dies wird besonders deutlich in öffentlich-privaten Partnerschaften, in denen Netzwerke zu kommerziellen Zwecken instrumentalisiert werden oder Kernaufgabenbereiche des staatlichen Handelns ausgelagert werden könnten (*Bennis 2001: 143*). Steigende Abhängigkeiten zwischen Partnern mit unterschiedlichen Interessenlagen gefährden auf der einen Seite die Ausschöpfung der Exit-Option aus Partnerschaften: das heißt bei Unzufriedenheit werden die Kosten des Ausstiegs zu hoch. Bei Partnerschaften mit Privatunternehmen andererseits können Abhängigkeiten bis hin zur Vereinnahmung von schwächeren Partnern führen (z.B. Steuerung von NGOs durch Abhängigkeit von staatlichen Stellen). Letzteres wird besonders deutlich bei Kooperationen mit (lokalen) Nichtregierungsorganisationen, denen aufgrund asymmetrischer Beziehungsgeflechte kaum Einflußmöglichkeiten zugeschrieben werden (www.populationaction.org/programs/wpu1198_2.htm).

5. Zusammenfassung

Der letzte Paradigmenwechsel in der multi- und bilateralen Entwicklungszusammenarbeit wurde einerseits durch das Ende des Kalten Krieges, andererseits durch eine „Unterstützungsmüdigkeit“, aber auch durch Folgen der Globalisie-

rung (Aufstreben neuer Akteure und Vorhandensein neuer Technologien) ausgelöst. Parallel dazu wurden internationale Geber wegen ihrer aufgeblähten Bürokratien sowie ihrer oft wirkungslosen Entwicklungspolitik kritisiert.

Entwicklungspolitik am ausgehenden 20. Jahrhundert durchlief und durchläuft einen Reformprozeß, der sich auf die Erkenntnisse der vorhergehenden Entwicklungsdekaden stützte: Dabei spielt das neue Leitbild eines holistischen Konzepts („Ownership“, Partnerschaft, Geberspezialisierung und Geberkoordination und Armutsreduzierung) eine entscheidende Rolle. Diese Ansätze finden sich in Strategiepapieren der Weltbank, der Vereinten Nationen, des OECD-Entwicklungsausschusses, aber auch in den Grundsatzpapieren bilateraler Geber wieder.

Zusätzlich unterziehen sich Geber einer internen Managementreform, die zum einen die Verfahrensprozesse der Organisation stärken, aber auch die Produkte der Zusammenarbeit qualitativ verbessern sollen. Aus steil-hierarchischen, verfahrensorientierten, sollen horizontale, lernende und prozeßorientierte Organisationen werden. Durch ein ausgefeiltes Wissensmanagementsystem, durch den Aufbau professioneller Netzwerke und durch die Rückspeisung der Erkenntnisse umfassender Wirkungskontrollen ins System, werden sich Entwicklungsagenturen den schnellen Veränderungen der Globalisierung und den daraus entstehenden Herausforderungen besser anpassen können.

Neue Instrumente, wie der konditionierte Programm- und Sektoransatz und die PRSPs spielen eine gewichtige Rolle bei der Umsetzung der CDF-Kriterien. Nationale Partnerregierungen steuern ihren eigenen Entwicklungsprozess und sind dazu verpflichtet, die betroffenen zivilgesellschaftlichen Akteure zu integrieren. Aber auch Geber verpflichten sich, sich mit anderen Gebern abzustimmen und zu kooperieren, je nach Komplementarität der Ressourcenausstattung. Koordination der Akteure kann auf nationalstaatlicher sowie auf interorganisationeller Ebene gewährleistet werden, wobei die Frage nach dem Design von und der Wirkung durch Netzwerkmanagement noch nicht umfassend geklärt ist.

Kritik ist zu üben an der ideellen Vorstellung, Partizipationsprozesse könnten auf nationaler Ebene per Kreditaufgabe verordnet werden. Technisch wird noch zu klären sein, welche Gruppen an nationalen Dialogen partizipieren dürfen und welche außen vorbleiben. Ebenso schwierig gestaltet sich eine Abstimmung zwischen einzelnen Gebern. So dominieren große multilaterale Geber Interventionsbereiche und gefährden auch durch ihre Organisationskapazitäten die Verantwortungshoheit der nationalen Regierungen in ihrem eigenen Entwicklungsprozeß.

Zur weiteren Stärkung der „Ownership“ von Partnerländern sollten Entwicklungsagenturen die Ausbildung lokaler Verwaltungsstrukturen unterstützen und parallel mehr Abstimmung untereinander forcieren. Damit könnten nationale Verwaltungseinheiten personelle Freiräume schaffen, die ihnen eine selbständige Koordination von nationalen Dialogen erlauben würde.

Globale Strukturpolitik und holistische Ansätze der Entwicklungszusammenarbeit deuten daraufhin, Partnerländer der Dritten Welt auf eine gleichberechtigte Stufe innerhalb der Zusammenarbeit zu stellen. Um weiterhin die Einbindung der Entwicklungsländer in eine Nord-Süd-Partnerschaft stärken zu können, wird jedoch die Fortführung der Schuldenerlasse und der Abbau westlicher Handelshemmnisse gegenüber Produkten aus den südlichen Ländern unerlässlich sein.

Literatur

Arndt, Channing (2000). Technical Co-operation. In: Tarp, Finn/Hjertholm, Peter (Hrsg.) (2000). *Foreign Aid and Development – Lessons Learnt and Directions for the Future*. London/New York: Routledge.

Andersen, Ole Molgard (2000). Sector Programme Assistance. In: Tarp, Finn/Hjertholm, Peter (Hrsg.) (2000). *Foreign Aid and Development – Lessons Learnt and Directions for the Future*. London/New York: Routledge.

Bennis, Phyllis (2001). Mit der Wirtschaft aus der Finanzkrise? Die drohende Vereinnahmung der UNO durch private Geldgeber. In: Brühl, Tanja/Debiel, Tobias/Hamm, Brigitte/Hummel, Hartwig/Martens, Jens (2001). *Die Privatisierung der Weltpolitik-Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess*. Bonn: Dietz. S. 130-149.

Borrmann, Axel/Gleich, Albrecht von/Holthus, Manfred/Shams, Rasul (2000). Analyse und Bewertung der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). Hamburg: HWWA.

Börzel, Tanja (1998). Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. In: *Public Administration*. Vol.76., S. 253-273.

Brühl, Tanja/Debiel, Tobias/Hamm, Brigitte/Hummel, Hartwig/Martens, Jens (Hrsg.) (2001). *Die Privatisierung der Weltpolitik - Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess*. Bonn: Dietz. S. 130-149.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (2001). *Fragen der Außenstruktur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Hauptbericht zur Querschnittsevaluierung*, Bonn, BMZ.

Crawford, Gordon (2001). *Foreign Aid and Political Reform – A Comparative Analysis of Democracy Assistance and Political Conditionality*. Palgrave.

Foster, Mick (2000). *New Approaches to Development Co-operation: What can we learn from experience with implementing Sector Wide Approaches?* Working Paper 140. London: Overseas Development Institute.

Foster, Mick/Healey, John/Martin, Mathew/White, Howard (1999). *Linking HIPC II Debt Relief With Poverty Reduction and Wider Issues: Some Reflections and Suggestions*. ODI Report. August 6, 1999.

Grande, Edgar/Risse, Thomas (2000). Bridging the Gap. In: *Zeitschrift für Internationale Beziehungen*. Vol. 2/2000. S. 235-266.

Harrold and Associates (1995). *The Broad Sector Approach to Investment Lending: Sector Investment Programs*. World Bank Discussion Paper 302. Washington, DC: World Bank.

Holtz, Uwe (Hrsg.) (1997). *Probleme und Perspektiven der Entwicklungspolitik*. Bonn: Bouvier.

Kanbur, Ravi/Sandler, Todd/Morrison, Kevin (1999). *The Future of Development Assistance: Common Pools and International Public Goods*. Washington, DC: Overseas Development Council.

Kaul, Inge/Grunberg, Isabelle/Stern, Marc A. (Hrsg.) (1999). *Global Public Goods*. New York/Oxford: Oxford University Press.

Ministry of Foreign Affairs of Sweden (1999). *Making Partnerships Work on the Ground*. Workshop Report. Workshop taken place from 30-31 August 1999 in Ulvsunda Castle, Stockholm.

Obser, Andreas (im Erscheinen). Ansätze wirkungsorientierter "Global Governance". Vom Trend zu einer globalen Strukturpolitik zu konkreten Gestaltungsbeiträgen: Fallbeispiele internationaler Entwicklungszusammenarbeit.

OECD/DAC (1993). DAC Orientations on Participatory Development and Good Governance. OECD/GD 93/191. Paris: OECD.

Paul, James A. (2001). Der Weg zum Global Compact - Zur Annäherung von UNO und multinationalen Unternehmen. In: Brühl, Tanja/Debiel, Tobias/Hamm, Brigitte/Hummel, Hartwig/Matens, Jens (2001). Die Privatisierung der Weltpolitik-Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess. Bonn: Dietz. S. 104-129.

Reinicke, Wolfgang/Deng, Francis (1998). Critical Choices-The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance. Ottawa: International Development Research Centre.

Sydow, J. (1999). Management und Netzwerkorganisation. Wiesbaden: Gabler u. Westdeutscher Verlag.

Tarp, Finn/Hjertholm, Peter (Hrsg.) (2000). Foreign Aid and Development – Lessons Learnt and Directions for the Future. London/New York: Routledge.

Walle, Nicolas van de/Johnston, Timothy (1996). Improving Aid to Africa. Policy Essay No. 21. Washington, DC: ODC.

Wilk, Alex (2001). Overstretched and Underloved – The World Bank faces strategies decisions. February 2001. Bretton Woods Project. www.brettonwoodsproject.org/topic/reform/overst.pdf.

World Bank (2001). Global Public Policies and Programs: Implications for Financing and Evaluation. Proceedings from a World Bank Workshop. Washington, DC, World Bank.

World Bank (1993). Governance and Development. Washington, DC: The World Bank.

World Bank Partnership Group (1998). Partnership for Development: Proposed Actions for the World Bank. Discussion Paper, May 20, 1998. Washington, DC: World Bank.

Zürn, Michael (1998). Regieren jenseits des Nationalstaats. Globalisierung und Denationalisierung als Chance. Suhrkamp.

Zürn, Michael (1999). The State in the Post-National Constellation – Societal Denationalization and Multi-Level Governance. Working Paper No. 35/99. Bielefeld: Arena.