

**Walter Seidel, EuropeAid, Brüssel**

## **Ergebnisorientierung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ)**

### **Am Beispiel der Sektorprogrammunterstützung Gesundheit der Europäischen Kommission**

Vorlese zum Vortrag SID 7.2.2008

Ergebnisorientierung in der EZ ist nicht neu : EZ war seit ihrem Beginn dem Verdacht ausgesetzt, die sprichwörtlichen „goldene Betten“ (für wenige) zu finanzieren, und wenig weitere Wirkungen zu haben.

In der Ergebnisorientierung der EZ geht es deshalb von vorneherein um zwei verschiedene Aspekte:

- Zum einen darum, dem eingängigen Bild der ‚goldenen Betten‘ ein anderes, positives Bild als Ergebnis der EZ entgegenzusetzen (wobei in der heutigen Kommunikationslandschaft „Bild“ hier durchaus wörtlich zu nehmen ist);
- Zum anderen darum, durch eindeutige Zielbeschreibungen und Erfassung in Zahlen (Indikatoren) die Ergebnisse (und Wirksamkeit) der EZ zu belegen.

Beide Aspekte versuchen die EZ zu legitimieren – das Bild im Bereich der Medien und für die Gesamtbevölkerung, die Indikatoren im Bereich der institutionellen Rechenschaftspflicht und für ein fachlicheres Publikum.

Was eine Verstärkung der Ergebnisorientierung angeht, gab es von vorneherein auch eine gewisse Gegenbewegung (innerhalb und außerhalb der EZ), die versuchte, die Prozessorientierung (z.B. Empowerment oder Institutionenaufbau) mehr in den Vordergrund zu stellen. Letzten Endes scheint sich die Ergebnisorientierung erst einmal durchgesetzt zu haben. Sie wurde durch formatierte Verfahren (logframe, ZOPP, PCM) strukturiert und zur Pflicht gemacht.

EZ ist zum großen Teil Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen, und die hauptsächliche Form der Zusammenarbeit findet in Form von Projekten statt. Der Projektansatz der EZ geriet jedoch zunehmend in die Kritik: Mehrere –zig oder sogar hunderte von Projekten mit jeweils eigenen Planungs-, Berichts- und Abrechnungsverfahren verstopften förmlich die geringe Verwaltungskapazität einheimischer Regierungen und zwangen auch obere Etagen der Ministerien eher korrektes Projektmanagement als gute Sektorpolitik zu machen. Diese Problematik wurde bereits früh erkannt, aber die Ankündigungen von mehr und besserer Koordinierung blieben meist folgenlos (die institutionellen Zwänge der Einzelinstitutionen, die Gier nach Sichtbarkeit und der verbreitete Drang, das neueste In-Thema auch besetzen zu müssen, waren offenbar stärker als die guten Vorsätze).

Ein neuer Anlauf wurde mit der Vereinbarung von Paris (2005) gemacht: Harmonisierung, Koordinierung und „Alignment“ sind die Schlagwörter. Bisherige Erfahrungen lassen vermuten, dass es auf den Gebieten Harmonisierung und Koordinierung weiterhin mehr Besprechungen, Seminare und Konzeptpapiere als wirkliche Fortschritte vor Ort geben wird.

Bleibt im wesentlichen Alignment (Die in Paris vereinbarten Indikatoren beziehen sich im übrigen größtenteils hierauf). Als Kernstück der Vereinbarung kann die Umschichtung von Projektfinanzierung zu Sektorprogrammen und Sektorbudgethilfe gelten. Gleichzeitig wurde eine stärkere Ergebnisorientierung vereinbart („Managing for results“), die in gemeinsamen Fortschrittsanalysen bewertet werden soll („mutual accountability“). Die Europäische Kommission (Generaldirektion EuropeAid) hat, aufbauend auf früheren Erfahrungen im Bereich der Allgemeinen Budgethilfe (ABH), eine Konzeption für die Umsetzung von Sektorprogrammunterstützung und Sektorbudgethilfe (SBH) erarbeitet, und begonnen, diese in der Praxis umzusetzen. Diese Konzeption wird vorgestellt und im Angesicht bisheriger Praxiserfahrungen beleuchtet. Dabei soll es weniger um eine Propagandaveranstaltung für die Europäische EZ gehen, als vielmehr um eine offene Diskussion über diese neue Form der Ergebnisorientierung und unter welchen Bedingungen die neuen Ansätze eine Chance haben können, ihre Versprechen einzulösen.

(Walter Seidel arbeitet seit 2001 bei der Europäischen Kommission und koordiniert dort den Gesundheitssektor in der Generaldirektion EuropeAid. Er arbeitet seit über 25 Jahren im Gesundheitssektor der EZ, u.a. bei DED, gtz und DSE/InWEnt).