

Justus-Liebig-Universität Giessen



**Steigerung der Leistung von Akteuren und Teams im
entwicklungspolitischen Kontext durch die stärkere
Berücksichtigung von *output*- und *use of output*-Zielen**

Dissertation zur Erlangung der Würde des

Dr. rer. pol.

an der Justus-Liebig-Universität Giessen

Erstellt von: Felipe Bodewig Isidor Serrano
Adresse: Ziegelhüttenweg 1-3, 60598 Frankfurt
Email: felipe.isidor@gmail.com
Tel.: +1 868 4979 480 (aktuelle Nummer) / +49 178 21 01 780

Eingereicht: Mai 2012

Erstberichterstatter: Prof. Dr. Hans-Rimbert Hemmer

Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Eidesstattliche Versicherung

Ich erkläre an Eides statt: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig, nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe und ohne unerlaubte fremde Hilfe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis niedergelegt sind, eingehalten.

Felipe Bodewig Isidor Serrano

Vorwort

Häufig habe ich mir vorgestellt, wie es sein wird, wenn ich endlich meine vollendete Dissertation abgebe. Ich hatte mir immer vorgenommen, meine Dissertation mit einem Zitat anzufangen, das sowohl meine Motivation für die Arbeit als auch den Inhalt dieser Arbeit in gewisser Weise widerspiegelt. Doch die ersten Gefühle, die mich nach der Fertigstellung meiner Arbeit überkamen, ließen sich schlichtweg mit einem Wort ausdrücken: Endlich!

Somit möchte ich meine Arbeit mit folgendem Zitat beginnen:

"Iucundi acti labores."

Aus dem zweiten Buch Ciceros De finibus bonorum et malorum¹

Übersetzt heißt dieses Zitat „Angenehm sind erledigte Arbeiten.“ Angesichts der wahrlich mühsamen und schwierigen Erstellung der vorliegenden Arbeit – wengleich auch der persönlich sehr bereichernden Erfahrung – gibt es für mich wohl kein passenderes Zitat als dieses. Viele Menschen haben mich auf diesem Weg begleitet, denen ich hiermit danken möchte.

Allen voran möchte ich meiner Frau, Kathrin Isidor-Serrano, danken, die die ganzen Jahre meine für die Arbeit notwendigen Überstunden und Auslandsreisen toleriert und akzeptiert hat. Sie hat mir in schwierigen Momenten Mut zugesprochen und mir immer den Rücken frei gehalten.

Ein besonderer Dank gilt auch meinem Bruder, Dr. Rodrigo Isidor, der mich nicht nur moralisch, sondern auch fachlich stets unterstützt hat. Ohne ihn träfe das oben genannte Zitat vielleicht noch nicht auf mich zu.

Außerdem möchte ich meinen Eltern sehr für ihre permanente Unterstützung danken. Die vielen guten Tipps zu Ruhepausen, Gesundheit und Lebensgleichgewicht haben mir sehr geholfen.

Einen großen Dank möchte ich auch an Dr. Hans-Joachim Siegler richten, der mir inhaltlich viele wichtige Inputs für die Arbeit gegeben hat.

Danken möchte ich zudem Dr. Michael Krakowski für die Erlaubnis, das Projektbeispiel aus Syrien in meiner Arbeit verwenden zu dürfen.

Darüber hinaus möchte ich Maria Theresia Kremer-Sieler und Janina Knorr für die Formatierung und den Druck der Arbeit einen Dank aussprechen.

¹ Über das höchste Gut und das größte Übel.

Zu guter Letzt möchte ich meinem Doktorvater, Prof. Dr. Hans-Rimbert Hemmer, danken. Die Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Hemmer im entwicklungspolitischen Kontext hat mich in besonderer Weise für diese Arbeit inspiriert. Er war mein Spiritus Rector, mein Förderer und stets ein wichtiger Ansprechpartner, der auf sehr menschliche Art sein Wissen mit mir geteilt hat. Danke!

Widmung

Diese Arbeit ist meiner Familie (Kathrin, Rodrigo, Ingrid, Carlos, Jeannie und Rocco) gewidmet.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	VI
ABBILDUNGEN	X
TABELLEN	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XII
1. EINLEITUNG	1
1.1 Fehlende Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen als Grundlage der Arbeit	1
1.2 Gang der Arbeit	6
2. DIE WIRKSAMKEITSDEBATTE IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	8
2.1 Wichtige Definitionen im Kontext der Wirksamkeitsdebatte	8
2.2 Chronologie der Wirksamkeitsdebatte und ihr politischer Weg	11
2.2.1 Kampf um Vormachtstellung (vor 1990)	12
2.2.2 Debatte über Aid Effectiveness (um 1990 – 2000)	13
2.2.3 Millennium Development Goals (2000)	15
2.2.4 Wichtige internationale Vereinbarungen (2000 – 2005)	17
2.2.5 Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)	19
2.2.6 Roundtable in Vietnam (2007)	22
2.2.7 Accra Agenda for Action (2008)	22
2.2.8 Development Effectiveness	24
2.2.9 Das Mikro-Makro-Paradoxon	25
2.2.10 Busan Partnership for Effective Development Cooperation (2011)	26
2.2.11 Jetziger Stand in der Wirksamkeitsdebatte	28
3. PLANUNG, MESSUNG UND CHARAKTERISTIKA VON INTERVENTIONEN IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	29
3.1 Interventionsplanung in der Entwicklungszusammenarbeit	29
3.1.1 Wirkungsketten	29
3.1.2 Ziele als Kern der Interventionsplanung	33
3.1.3 Die use of output-Ebene für die Ermittlung von Wirkungen	37
3.1.4 Ein Beispiel einer Wirkungskette	38
3.1.5 Indikatoren zur Messung von geplanten Größen	40
3.2 Wirkungsketten als Grundlage von Wirksamkeitsmessungen	43

3.2.1 Monitoring	43
3.2.2 Evaluierung	45
3.2.3 Impact-Evaluierungen	48
3.3 Struktur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und Umsetzung von Interventionen	50
3.4 Fehlende Involvierung der Partner als Grund mangelnder Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	54
4. NOTWENDIGE GRUNDLAGEN DER GOAL SETTING THEORY ALS AUSGANGSPUNKT FÜR EINE WIRKSAMERE ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	57
4.1 Definition von Motivation	57
4.2 Überblick über die wesentlichen Motivationstheorien	58
4.3 Vorstellung der Goal Setting Theory	60
4.3.1 Gründe für die Wahl der Goal Setting Theory	60
4.3.2 Volitionale Prozesse als Grundlage der Goal Setting Theory	63
4.3.3 Synopse der Goal Setting Theory	63
4.4 Die wesentlichen Kernelemente der Goal Setting Theory im Einzelnen	67
4.4.1 Zielmerkmale	67
4.4.2 Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele	70
4.4.3 Mediatoren	78
4.4.4 Moderatoren und ihre Effekte	81
4.4.4.1 Zielbindung	82
4.4.4.2 Selbstwirksamkeit	87
4.4.4.3 Feedback	90
4.4.4.4 Aufgabenkomplexität	92
4.4.4.5 Fähigkeiten und Wissen	94
4.4.4.6 Monetäre Anreize	95
4.4.5 Zur Messung der Kernelemente der Goal Setting Theory	96
4.5 Erweiterung der Goal Setting Theory auf Teamebene	97
4.5.1 Teams vs. Arbeitsgruppen	97
4.5.2 Teamziele zur Reduzierung von Motivationsverlusten	101
4.5.3 Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams	103
4.5.4 Mögliche Mediatoren auf Teamebene	108
4.5.5 Mögliche Moderatoren auf Teamebene und ihre Effekte	110
4.5.5.1 Zielbindung auf Teamebene	110
4.5.5.2 Teamwirksamkeit und Teampotenzial	112
4.5.5.3 Teamzusammenhalt	113
4.5.5.4 Aufgabeninterdependenz	114
4.5.5.5 Aufgabenkomplexität im Teamkontext	117

4.5.5.6 Feedback im Teamkontext	117
5. STEIGERUNG DER WIRKSAMKEIT VON BERATUNGEN IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	122
5.1 Überblick über die wichtigsten Anforderungen an eine wirksame Beratung im entwicklungspolitischen Kontext	122
5.2 Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehungen	125
5.3 Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen	128
5.3.1 Ownership	129
5.3.2 Alignment	132
5.3.3 Harmonisierung	134
5.3.4 Ergebnisorientiertes Management	135
5.3.5 Gegenseitige Rechenschaftspflicht	136
5.4 Berücksichtigung spezieller Aspekte bei der Zielbildung	136
5.5 Das Increased Performance Model for Development zur Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit	142
5.5.1 Vorbemerkungen	142
5.5.2 Der Entscheidungsbaum im Detail	145
5.5.2.1 Der Entscheidungsbaum im Detail: Erste Hälfte	145
5.5.2.2 Der Entscheidungsbaum im Detail: Zweite Hälfte	161
5.5.3 Analyseplan zur Unterstützung des Monitoring	168
5.6 Darstellung eines Projektbeispiels in Syrien	171
5.6.1 Hintergrundinformationen	171
5.6.2 Hauptakteure im Partnerland	174
5.6.2.1 Büro des Vizepremierministers für wirtschaftliche Angelegenheiten	175
5.6.2.2 Staatliche Planungskommission	176
5.6.2.3 Ministerium für Wirtschaft und Handel	178
5.6.2.4 Ministerium für Arbeit und Soziale Angelegenheiten	180
5.6.3 Beratungseinsätze in dem Vorhaben in Syrien	181
5.7 Anwendung des Increased Performance Model for Development für einen Beratungseinsatz in Syrien	182
6. SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	190
ANHANG	200
A1. Die Millenniumsziele und ihre Indikatoren	201
A2. Der Umsetzungsstand der Millenniumsziele	205
A3. Paris Declaration on Aid Effectiveness	209
A4. Der Umsetzungsstand der Paris Deklaration	224
A5. Accra Agenda for Action	227
A6. Ergänzende Informationen zum Projektbeispiel Syrien	236

A6.1 Ziel- und Programmstruktur	237
A6.2 Ziele und Indikatoren	238
A6.3 Wirkungsketten	241
LITERATURVERZEICHNIS	245

Abbildungen

Abbildung 1: Überlagerung von horizontaler und vertikaler Zielstruktur	36
Abbildung 2: Die Kausalbeziehungen des Wirkungskettenmodells anhand eines Praxisbeispiels	39
Abbildung 3: Vom Beratungsbedarf zur Beratungswirkung.....	53
Abbildung 4: Das Modell von Locke & Latham.....	64
Abbildung 5: Empirische Beziehung zwischen Zielschwierigkeit und Leistung	68
Abbildung 6: Zielbeziehungen innerhalb des vereinfachten Grundmodells der Goal Setting Theory	70
Abbildung 7: Zielbeziehungen innerhalb des Grundmodells der Goal Setting Theory unter Berücksichtigung der Selbstwirksamkeit	88
Abbildung 8: Verschiedene Ebenen von Aufgabeninterdependenzen	100
Abbildung 9: Die moderierende Auswirkung von Aufgabeninterdependenz auf den Zusammenhang von Teamzielbindung und Teamleistung	116
Abbildung 10: Einfluss von Feedback auf die Leistung eines Teams	120
Abbildung 11: Increased Performance Model for Development (IPMD) Teil I: Der Entscheidungsbaum auf einen Blick.....	144
Abbildung 12: Der Entscheidungsbaum: Erste Hälfte	146
Abbildung 13: Der Entscheidungsbaum: Zweite Hälfte	162

Tabellen

Tabelle 1: Politischer Weg zu mehr Wirksamkeit in der Entwicklungszusammenarbeit	11
Tabelle 2: Millennium Development Goals mit ihren Vorgaben.....	16
Tabelle 3: Weitere wesentliche Punkte der Accra Agenda for Action	23
Tabelle 4: Die inhaltliche Festlegung der Begriffe innerhalb der Wirkungskette	32
Tabelle 5: Die SMART-CCR-Anforderungen an Indikatoren	42
Tabelle 6: Das deutsche System der Evaluierungskriterien (Prüfkriterien)	46
Tabelle 7: DAC-Evaluierungsprinzipien.....	47
Tabelle 8: Analyseplan zur Unterstützung des Monitoring	170
Tabelle 9: Umsetzungsstand der MDGs.....	206

Abkürzungsverzeichnis

AAA	Accra Agenda for Action
ADB	Asian Development Bank
AfDB	African Development Bank
AV	Auftragsverantwortlicher
BMU	Bundesministerium für Umwelt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CGD	Center for Global Development
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAC	Development Assistance Committee
DANIDA	Danish International Development Agency
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEZA	(Schweizerische) Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DPM	Deputy Prime Minister
DPMO	Deputy Prime Minister's Office
ETT	Economic Technical Team
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GAEED	General Agency for Employment and Enterprise Development
GDI	German Development Institute
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GOPA	Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung
GST	Goal Setting Theory

GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
HIPC	Highly Indebted Poor Countries
IDB	Inter-American Development Bank
IDD	International Development Department
IPMD	Increased Performance Model for Development
ISG	Internationale Steuerungsgruppe der Gemeinschaft zivilgesellschaftlicher Organisationen
IWF	Internationaler Währungsfonds
KAS	Konrad Adenauer Stiftung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
KV	Komponentenverantwortlicher
LoI	Letter of Interest
MDGs	Millennium Development Goals
MfDR	Managing for Development Results
MoET	(Syrian) Ministry of Economy and Trade
MoI	(Syrian) Ministry of Industry
MoLSA	(Syrian) Ministry of Labour and Social Affairs
NGOs	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖFSE	Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PCEED	Public Cooperation of Employment and Enterprise Development
PCR	Patron-Client-Relationship
PPP	Public-Private-Partnership
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility
PRSC	Poverty Reduction Support Credit
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper

RBM	Results Based Management
SMART-CCR	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely, Clear, Comparable, Realistic
SPC	State Planning Commission
ToR	Terms of Reference
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNDP	United Nations Development Programme
UNO	United Nations
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

1. Einleitung

1.1 Fehlende Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen als Grundlage der Arbeit

Öffentliche Wahrnehmung der Entwicklungszusammenarbeit

(1) Im Jahr 2011 ist die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) 50 Jahre alt geworden (Deutscher Bundestag 2011: 1). In der öffentlichen Debatte wird die EZ sehr kritisch begleitet, obwohl es keinen Politikbereich gibt, in dem mehr Evaluierungen durchgeführt werden und Evaluierungen so umfangreich institutionalisiert sind, um die Verwendung der öffentlichen Gelder zu dokumentieren und zu rechtfertigen (Stockmann 2000: 438). In der Tat kann die EZ nur wenige durchschlagende Erfolge im Sinne großer Breitenwirkung vorweisen (z.B. Wachstumserfolge und Armutsreduzierung). Allerdings wäre es auch nicht fair, alle Übel dieser Welt nur diesem Politikfeld anzulasten und Fragen der Handels-, Sicherheits- oder Technologiepolitik außen vor zu lassen (Faust 2009: 14). Die gesamte EZ der Industrieländer kann allein von ihrem Volumen her die Entwicklung der Dritten Welt nur wenig fördern. Die Hauptlast liegt bei den Entwicklungsländern selbst (Hemmer 2002: 966). Rechnet man die Geldsummen zusammen, die bisher in die als Entwicklungsländer klassifizierten Länder geflossen sind, realisiert man schnell, dass sich die Unterstützung beim Herunterbrechen der Summen auf einzelne Jahre und auf die vielen in diesen Ländern lebenden Menschen eher als Tropfen auf den heißen Stein erweisen. Darüber hinaus stellt sich auch bei einer genaueren Betrachtung die Frage, was tatsächlich in den Entwicklungsländern ankommt. Die Realität zeigt, dass erhebliche Teile der Hilfe aufgrund langwieriger Entscheidungsprozesse und/oder der administrativen Absorptionsprobleme in den Zielländern jahrelang in der so genannten *Pipeline* steckenbleiben. Wenn man das gesamte finanzielle Ausmaß der deutschen EZ mit den innerdeutschen West-Ost-Transferleistungen nach der deutschen Wiedervereinigung vergleicht, wird deutlich, dass die West-Ost-Transferzahlungen bis heute wesentlich höher waren und sind, obwohl sich die überschuldete Deutsche Demokratische Republik (DDR) im internationalen Vergleich nicht im Zustand eines Entwicklungslandes befand. Mit Geld allein scheint es also schwierig, einen strukturellen Transformationsprozess zu gestalten und Entwicklung zu fördern. Es müssen auch andere Faktoren wie Reformwille, Absorptionsfähigkeit, eigenverantwortliches Handeln, etc. berücksichtigt werden. Generell weckt auch der Gebrauch des nach wie vor in der

Alltagssprache immer noch verwendeten Begriffs Entwicklungshilfe² immer wieder falsche Assoziationen und führt dazu, dass die Unterstützung armer Länder mit allerlei Erwartungen überfrachtet wird (Nuscheler 2008: 5ff.; OECD 2005: 5ff.). Der weltweite Verteilungskampf um die Verteilung vorhandener Ressourcen und Gelder findet eben nicht auf dem Gebiet der Entwicklungshilfe statt (Skriver 1977: 7).

Wirksamkeit im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion

(2) Die bestehende Kritik an der internationalen EZ muss ernst genommen werden. Der Druck auf die Rechtfertigung der eingesetzten finanziellen Mittel der EZ ist besonders durch die jüngste Finanzkrise und die in den letzten Jahren immer knapper werdenden Mittel weiter verstärkt worden (BMZ 2011a: 4). Als Reaktion darauf ist die Frage nach der Wirksamkeit von EZ-Maßnahmen und der Fokus auf den Nutzen, den die Beteiligten und Zielgruppen³ aus diesen Maßnahmen ziehen, zunehmend in den Mittelpunkt der entwicklungspolitischen Diskussion gerückt (GTZ 2008: 5ff.). Insbesondere mit den Millenniums-Entwicklungszielen (*Millennium Development Goals*, MDGs) im Jahr 2000 und der Einführung der Pariser Effektivitätsprinzipien für die EZ im Jahr 2005 (die in Busan 2011 geringfügig geändert wurden)⁴ wurden von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen (UNO) und den Partnerländern eindeutige Signale im Kampf gegen die weltweite Armut in der EZ gesendet und die Wirksamkeit der EZ als verbindlicher Maßstab eingeführt (GOPA 2007: 1). Schaut man sich den Umsetzungsstand dieser internationalen Vereinbarungen an, wird allerdings deutlich, dass die bisherigen Ansätze und Verfahren der EZ wohl nicht ausreichen werden, um die angestrebten Ziele zu erreichen (Weltbank & IWF 2004: 1ff.; Bahrinipour 2008: 13; UN 2007: 6ff.; DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 20ff.) Die Zweifel an der Wirksamkeit der EZ werden zusätzlich durch die in jüngster Zeit verschärften kritischen Wortmeldungen aus dem Süden untermauert. Damit wird hierzulande mächtig Öl ins Feuer der Kritik gegossen, zumal die Kritik in deutschen Medien ein empfängerfreundliches Forum findet (Nuscheler 2008: 6). Personen aus dem Süden werden als authentische Kronzeugen angesehen.

² Aus politischen Gründen hat sich (zumindest in Deutschland) eingebürgert, nicht so sehr von Entwicklungshilfe als vielmehr von Entwicklungszusammenarbeit zu sprechen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass eine wirksame Unterstützung nicht alleine durch Hilfe von außen erreicht werden kann, sondern nur auf partnerschaftlicher Basis, bei der sich Partner und Geber auf gemeinsame Ziele verständigt haben (Hemmer 2002: 933f.).

³ Als Zielgruppen werden in dieser Arbeit die finalen und antizipierten Nutznießer einer entwicklungspolitischen Maßnahme bezeichnet.

⁴ Siehe dazu Kapitel 2.2.10 (Busan Partnership for Effective Development Cooperation (2011)).

Wortmeldungen wie „Fehlentwicklungshilfe“ (von dem afrikanischen Ökonom James Shikwati) oder „Die Entwicklungshilfe ist der Grund für Armut“ (von dem ugandischen Journalisten Andrew Mwenda) haben der Reputation der EZ weiteren erheblichen Schaden zugefügt (Stocker 2007: 1).

Fehlende Steuerung des Entwicklungsprozesses durch die Partner(länder) selbst

(3) Auch wenn die Ergebnisse einiger Evaluierungen bilateraler und multilateraler Institutionen kurz nach Ende der durchgeführten Maßnahmen einige (Teil-) Erfolge bescheinigen (Faust 2009: 14), sind die positiven Wirkungen dieser Maßnahmen nach Auslaufen der finanziellen Unterstützung nicht immer nachhaltig. Zudem scheinen sie im Sinne positiver langfristiger Externalitäten (*spillovers*) nicht positiv auf andere Personen oder Bereiche zu wirken (Hemmer 2002: 233ff.; Schmidt 2005: 17f.). Häufig sind durch die meist einseitige Ausrichtung der EZ-Beiträge (dies betrifft die Beiträge sowohl für die finanzielle als auch technische Zusammenarbeit)⁵ an den Prioritäten der Geber so genannte Projektinseln entstanden, die nur im geringen Maße zum Aufbau der administrativen und institutionellen Kapazitäten in den Partnerländern beigetragen haben (Schmidt 2005: 17f.). Zur Vermeidung von Parallelstrukturen und zur Steigerung der Eigenverantwortlichkeit auf Seiten der Partner – so mittlerweile der Konsens in der EZ – muss die EZ konsequenter an Partnerstrukturen ausgerichtet werden, da nachhaltige Erfolge nur durch die aktive Mithilfe der Partner erreicht werden können (OECD 2005: 5f.; OECD 2008: 2ff.). Die Partner müssen die Reformen auch wirklich wollen, sich mit den sie betreffenden Vorhaben identifizieren und bei der Formulierung und Ausgestaltung ihrer Entwicklungsstrategien eine Führungsrolle übernehmen und dabei zukünftig Geberaktivitäten koordinieren (Vaidyanatha 2008: 7; OECD 2005: 5f.).⁶ Es bestehen allerdings bis dato keine konkreten Ansätze und Mechanismen, die die Partner langfristig motivieren und befähigen, die Federführung bei der Erreichung entwicklungspolitischer Ziele zu übernehmen bzw. die erreichten positiven Resultate einzelner EZ-Maßnahmen auch nach Auslaufen der finanziellen Unterstützung weiter voranzutreiben. Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Dissertation an. Da Handlungen und deren Leistungskraft durch eine Kombination aus Motivation

⁵ Siehe zur genauen Unterscheidung zwischen finanzieller und technischer Zusammenarbeit Kapitel 3.3 (Struktur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und Umsetzung von Interventionen).

⁶ Ein in der EZ gängiger Ausdruck dafür ist „to put the partners in the driver’s seat“ (Vaidyanatha 2008: 7).

und Fähigkeit hervorgerufen werden (Mitchell & Daniels 2002: 225 f.), steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit wichtiger Akteure in den Partnerländern gesteigert werden können, damit sie unter Zuhilfenahme von durch Geberländern bereitgestellten(m) Technologien (Wissen) die Entwicklung eines Landes selbstständig steuern können.

„Der Entwicklungsprozess liegt in erster Linie in der Verantwortung der Regierungen der Entwicklungsländer. Sie haben es in der Hand, ob Hilfe effizient erfolgen kann.“

Angela Merkel (2009) auf dem Millenniumsgipfel.

Externe Beratungen als Hebel zur Motivations- und Leistungssteigerung

(4) Entwicklungspolitische Beratungen durch externe internationale und nationale Berater (in der EZ-Sprache auch Experten genannt)⁷ sind wesentliche Bestandteile von EZ-Maßnahmen (GOPA 2009: 1ff.). Sie können einen entscheidenden Hebel zur nötigen Motivationssteigerung und Befähigung darstellen, weil Fachexperten über einen gewissen Zeitraum eng mit wichtigen Akteuren und Entscheidungsträgern in den Partnerländern zusammenarbeiten. Um Partner langfristig motivieren und befähigen zu können, müssen Beratungseinsätze aber mehr umfassen als bisher. Im Allgemeinen basieren Beratungseinsätze im EZ-Kontext auf dem Ansatz der Kapazitätsentwicklung (*capacity development*), der in einer Kombination von Fach-, Organisations- und Politikberatung stattfindet (GTZ 2009b: 2). Dabei werden zunächst die Fortbildungsbedarfe für Fach- und Führungskräfte zu relevanten Themen ermittelt. Anschließend identifizieren durchführende Consultingfirmen gemeinsam mit dem Auftraggeber und den Entscheidungsträgern in den Partnerländern geeignete Experten für Beratungseinsätze zu diesen Themen und entsenden sie in das Projektland (GOPA 2009: 1ff.).

Eigene Erfahrungen als internationaler Berater

(5) Als Mitarbeiter und internationaler Experte des in der EZ tätigen Consultingunternehmens „Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung“ (GOPA) hat der Verfasser im Rahmen vieler Auslandseinsätze⁸ für verschiedene

⁷ Es sei angemerkt, dass im Sinne der besseren Lesbarkeit in der ganzen Arbeit auf eine genderspezifische Formulierung verzichtet wurde.

⁸ Bspw. in Kambodscha, Laos, China, Syrien, Kasachstan, Kirgisien, Armenien, Ghana und Trinidad und Tobago.

Auftraggeber⁹ selbst die Erfahrung machen können, dass eine effiziente und effektive Umsetzung der in Beratungseinsätzen vermittelten Inhalte nur stattfindet, wenn die Gruppe, die die Beratungsleistungen erhält (im Folgenden Beratungsgruppe genannt), motiviert ist, selber Verantwortung für den Erfolg der Beratung zu übernehmen. Die jeweiligen Akteure in der Beratungsgruppe¹⁰ müssen das eigene Verhalten langfristig so ändern bzw. anpassen, dass sie nachhaltig die eigene Arbeitsleistung steigern und so zur Wirksamkeit von Beratungen und zum Erfolg von EZ-Maßnahmen beitragen können.

Die Bedeutung von Zielsetzungen für Motivation und Verhalten

(6) Beratungserfolge in der EZ sind folglich abhängig vom Verhalten der Beratungsgruppe. Verhalten hat viele verschiedene Ursachen, und Motivation stellt die wichtigste Ursache dar (Mitchell & Daniels 2002: 225f.). Es gibt zahlreiche Motivationstheorien, die die Wirkungsweise von Motivation erklären. Im Zentrum dieser Theorien steht die *Goal Setting Theory* (deutsch: Zielsetzungstheorie), da Ziele als dominierender Mechanismus im Zusammenhang mit Motivation gelten. Dies konnte bisher in über tausend Studien und Reviews mit verschiedenen Personengruppen und in verschiedenen Kontexten bestätigt werden (Mitchell & Daniels 2002: 225f.; Mitchell & Silver 1990: 192; Locke et al. 1981: 125f.; Eden 1992: 287).

Beitrag der vorliegenden Arbeit

(7) Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag leisten, die Wirksamkeit von EZ-Maßnahmen zu erhöhen, indem Beratern vor Ort mit Hilfe eines in dieser Dissertation entwickelten theoriegestützten Modells die Möglichkeit gegeben wird, die Motivation und die Arbeitsleistung von Beratungsgruppen zu steigern, die häufig

⁹ Bspw. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Weltbank, Danish International Development Agency (DANIDA), Schweizerische Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und Europäische Kommission.

¹⁰ Im Rahmen dieser Arbeit sind damit in einem Entwicklungsvorhaben vor Ort tätige nationale Akteure gemeint, die einer Institution, Organisation oder Regierung des Empfängerlandes angehören, die im Rahmen des Vorhabens für das Wohlergehen einer Zielgruppe des Empfängerlandes (geplanten finalen Nutznießer einer Entwicklungsmaßnahme) arbeiten. In Ausnahmefällen können die Beratungsgruppen selbst Zielgruppen darstellen. Davon soll hier aber abstrahiert werden.

als Mittler für das Wohlergehen einer bestimmten Zielgruppe arbeiten.¹¹ In dem Modell werden die neuesten Erkenntnisse der Zielsetzungstheorie auf den entwicklungspolitischen Kontext übertragen und die wichtigsten Anforderungen an eine entwicklungspolitische Beratung berücksichtigt. Es werden zudem verschiedene Handlungsalternativen und Analyseformen angeboten, die den verschiedenen Situationen in der EZ Rechnung tragen. Dadurch kann eine allgemeine Anwendung des Modells im entwicklungspolitischen Kontext gewährleistet werden.

1.2 Gang der Arbeit

Kapitel 2: Die Wirksamkeitsdebatte in der Entwicklungszusammenarbeit

(1) Für das bessere Verständnis der Arbeit befasst sich Kapitel 2 mit der Chronologie der schon seit Jahren andauernden entwicklungspolitischen Debatte über die Wirksamkeit der EZ. Es werden kurz ihre politische Beeinflussung skizziert und die wesentlichen Forderungen der wichtigsten internationalen Vereinbarungen aufgezeigt, die heute die Grundpfeiler der EZ darstellen.

Kapitel 3: Planung, Messung und Charakteristika von Interventionen in der Entwicklungszusammenarbeit

(2) Anschließend wird in Kapitel 3 ein Überblick über die Planung, Messung und Charakteristika von Interventionen gegeben, die sich in den letzten 50 Jahren in der EZ etabliert haben.¹² Zunächst werden die wesentlichen Bestandteile einer Interventionsplanung in der EZ dargestellt. Dies schließt die Erarbeitung eines Interventionsdesigns,¹³ die Formulierung von relevanten Zielgrößen auf verschiedenen Ebenen und die Identifikation geeigneter Indikatoren zur Messung der Zielgrößen mit ein. Anschließend werden kurz die wesentlichen Verfahren der Wirksamkeitsmessungen dargestellt, mit denen überprüft werden kann, ob die im Rahmen des ex ante aufgestellten Interventionsdesigns formulierten Zielgrößen erfüllt und die ex ante unterstellten Kausalbeziehungen in der Realität bestätigt worden sind. Die Umsetzung der geplanten Interventionen sowie die Durchführung von Wirksamkeitsmessungen erfolgt in der Regel durch von Auftraggebern

¹¹ Hilfe bei Zielgruppen kommt häufig erst durch das richtige Verhalten der zu beratenden Mittler an. Das können bspw. Ministerien, lokale Projektmitarbeiter, private Organisationen sein.

¹² Dies ist wichtig, da die Anwendung neuer Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften und Innovationen in der EZ-Praxis mehr Akzeptanz findet, wenn die Erkenntnisse auf bisherigen EZ-Verfahren aufbauen und diese nicht gänzlich vernachlässigt werden.

¹³ Ein Interventionsdesign beinhaltet in der Regel logisch miteinander verknüpfte Ebenen, die von den notwendigen Inputs über die Aktivitäten, Leistungen und Verhaltensänderungen bis hin zu den direkten sowie indirekten Entwicklungszielen reichen.

beauftragte Consultingfirmen und Experten. Anschließend wird kurz die Struktur der deutschen EZ dargelegt, d.h. wer die Auftraggeber sind, wie Consultingfirmen beauftragt werden und wie konkrete Beratungseinsätze abgewickelt werden. Abschließend wird der Bedarf an Verfahren verdeutlicht, mit denen zu beratende Akteure in den Partnerländern im Rahmen der EZ mit Unterstützung von Experten so motiviert und befähigt werden können, dass nachhaltig veränderte Verhaltensweisen und Leistungssteigerungen resultieren, die zur Entwicklung eines langfristigen Nutzens im Partnerland führen.

Kapitel 4: Notwendige Grundlagen der Goal Setting Theory als Ausgangspunkt für eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit

(3) Bevor die gängigen Verfahren der EZ mit interdisziplinären Erkenntnissen aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie ergänzt bzw. modifiziert werden, werden in Kapitel 4 ausführlich die notwendigen Grundlagen der im Zentrum dieser Arbeit stehenden Zielsetzungstheorie als Ausgangspunkt für eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit vorgestellt. Zunächst wird ein Überblick über die wesentlichen Motivationstheorien gegeben. Anschließend werden die Gründe aufgelistet, warum unter den vielen existierenden Motivationstheorien die Zielsetzungstheorie für die vorliegende Arbeit ausgewählt wurde und welche psychologischen Prozesse dieser Theorie zugrunde liegen. Da die ursprünglichen Erkenntnisse der Zielsetzungstheorie auf Individualebene gewonnen wurden, werden zunächst die wesentlichen Kernelemente der Zielsetzungstheorie auf Individualebene und die Wirkungsweisen dieser einzelnen Kernelemente eingehend erörtert. Danach wird die Zielsetzungstheorie auf eine Team- bzw. Gruppenebene „angehoben“, um sie noch besser auf den Kontext der EZ übertragen zu können. Die damit verbundenen Veränderungen der Kernelemente und der Wirkungsweisen werden ebenfalls ausführlich diskutiert.

Kapitel 5: Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit

(4) In Kapitel 5 werden auf Basis der in Kapitel 2, 3 und 4 dargelegten Erkenntnisse aus der EZ und der Organisations- und Arbeitspsychologie zuerst die wichtigsten Anforderungen an eine Beratung im entwicklungspolitischen Kontext diskutiert. Dazu zählt die Berücksichtigung von so genannten Patronen-Klienten-Beziehungen, die insbesondere in unterentwickelten Ländern vorherrschen und Einfluss auf den Beratungserfolg haben können. Darüber hinaus müssen zur Steigerung der

Wirksamkeit die in internationalen Vereinbarungen beschlossenen Prinzipien auf die Ebene von Beratungseinsätzen „heruntergebrochen“ und konsequent angewendet werden. Ferner müssen spezielle Aspekte bei der Formulierung von Zielgrößen (gemäß der Zielsetzungstheorie) beachtet werden, die einen Eingriff in das ex ante aufgestellte Interventionsdesign beinhalten. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden schließlich in einem Modell (*Increased Performance Model for Development*) zusammengefasst. Dieses soll Beratern vor Ort helfen, die obigen Erkenntnisse in ihrer Beratungstätigkeit anwenden zu können, um die Motivation und die Leistung ihrer Beratungsgruppe zu steigern. Anschließend wird das Modell an einem geplanten Kurzzeiteinsatz in einem deutschen EZ-Vorhaben in Syrien hypothetisch erprobt.

Kapitel 6: Schlussbetrachtung und Ausblick

(5) Die Schlussbetrachtung fasst die wesentlichen Aussagen der Dissertation zusammen und gibt einen Ausblick in die Zukunft. Dabei werden zukünftige Anforderungen an die Wissenschaft und die EZ formuliert.

Modularer Aufbau der Arbeit

(6) Die einzelnen Hauptkapitel der Arbeit stellen im Prinzip eigenständige Module dar. Zunächst werden in den Kapiteln 2 und 3, dem EZ-Modul, sowie in Kapitel 4, dem verhaltensorientierten Modul, die für die Arbeit wichtigen Grundlagen bereitgestellt. In Kapitel 5 kommt es dann auf Basis dieser Grundlagen zu einer Verzahnung des EZ-Moduls und des verhaltensorientierten Moduls.

2. Die Wirksamkeitsdebatte in der Entwicklungszusammenarbeit

2.1 Wichtige Definitionen im Kontext der Wirksamkeitsdebatte

Fokus der EZ auf die Wirkungen und Wirksamkeit

(1) Die Frage nach den tatsächlichen Wirkungen von entwicklungspolitischen Maßnahmen und ihrer Wirksamkeit nehmen heutzutage einen äußerst prominenten Platz in der EZ ein (ÖFSE 2008: 4). Besonders mit der Millenniumserklärung im Jahr 2000 und den daraus hervorgegangenen MDGs wurde die Orientierung der

Staatengemeinschaft auf die Wirkungen der internationalen EZ eingeläutet (GOPA 2007: 1).¹⁴

„Wer heute Entwicklungszusammenarbeit betreibt, wird nach Wirkungen gefragt.“

GTZ (2008): 1.

Definition von Wirkung

(2) Wirkungen werden als direkte oder indirekte Veränderungen eines Zustands auf der Ebene der Entwicklungsziele infolge einer Intervention angesehen. Sie können intendiert oder nicht intendiert, positiv oder negativ und kurz- oder langfristig sein. Wirkungen nach heutigem Verständnis der EZ stellen besonders die Veränderungsprozesse sowie den Nutzen, den die Beteiligten und Zielgruppen aus diesen Veränderungsprozessen ziehen, in den Mittelpunkt der Betrachtung (GTZ 2008: 3ff.).¹⁵ Wirkungen sind die Voraussetzung für eine wirksame EZ. Doch was heißt Wirksamkeit der EZ genau?

Allgemeines Verständnis von Wirksamkeit

(3) Generell finden sich in der Literatur hinreichend viele und unterschiedliche Definitionen von Wirksamkeit, die allerdings meist einen Aspekt gemein haben: die Erzielung positiver Wirkungen im Sinne der proklamierten Zielkataloge (Nuscheler 2008: 5). Unter Wirksamkeit im Rahmen der EZ kann das Ausmaß verstanden werden, in dem EZ-Maßnahmen sich auf jene Ziele auswirken, die für die betreffenden Maßnahmen als wichtig angesehen bzw. als Begründung für die Durchführung der Maßnahmen angeführt werden (Hemmer 2002: 966; GOPA 2007: 1). Grundsätzlich ist Wirksamkeit immer mit Blick auf die definierten Ziele zu sehen (Hemmer 2010: 1). Die Wirksamkeit der Maßnahmen ist folglich umso höher, je höher der Zielerreichungsgrad ist (Hemmer 2002: 966). Damit wird deutlich, dass ohne Ziele keine sinnvollen Aussagen über die Wirksamkeit gemacht werden können.

¹⁴ Zum ersten Mal haben sich die 189 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen konkrete Ziele im Kampf gegen die weltweite Armut gesetzt (GOPA 2007: 1).

¹⁵ Genau genommen können sich Wirkungen auch auf ungeplante Veränderungsprozesse sowie ungeplanten Nutzen außerhalb der Zielgruppen beziehen.

Kausalität und Korrelation

(4) Die der Wirksamkeit zugrunde liegenden Wirkungen hängen von der Gestalt der gewählten Zielfunktion ab und existieren nicht ohne Ursachen, die ihnen vorausgehen und sie hervorrufen. Wenn im Rahmen der EZ von Wirkungen und Wirksamkeit gesprochen wird, geht es im Wesentlichen um Kausalitäten zwischen einzelnen Interventionen (Ursachen) und induzierten Entwicklungsprozessen (Wirkungen). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Wirkungszusammenhängen, die nicht zu verwechseln sind mit Korrelationen, die auch rein zufällig zwischen mehreren Variablen bestehen können. Deshalb ist eine genaue Unterscheidung dieser Begriffe von großer Bedeutung (Roodman 2007: 8).

„**Kausalität** bedeutet, eine Variable A (= unabhängige Variable) beeinflusst eine Variable B (= abhängige Variable).

Korrelation bedeutet, die Variable A steht in einem statistischen Zusammenhang mit der Variablen B. Hierfür kann es vier Erklärungen geben:

- a) die Variable A beeinflusst die Variable B (es liegt also Kausalität vor);
- b) die Variable B beeinflusst die Variable A (die Kausalität geht also in die umgekehrte Richtung);
- c) eine dritte (nicht aufgeführte) Variable C beeinflusst sowohl die Variable A als auch die Variable B;
- d) der statistische Zusammenhang ist rein zufällig entstanden, d.h. ohne jegliche kausale Interdependenz der gegenübergestellten Größen, z.B. durch gleichartige Entwicklungstrends bei den Variablen A und B.“

GOPA (2010): 49.

Eine Schwäche in der entwicklungspolitischen Praxis ist, dass häufig auf Korrelationen bei der Erfassung von Wirkungszusammenhängen Bezug genommen wird. So kann bspw. die Reduzierung der Arbeitslosenquote positiv mit dem Erfolg bestimmter inländischer Interventionen im Privatsektor korreliert sein, ohne dass diese Interventionen die eigentliche Ursache für die erhöhte Beschäftigungsrate darstellen. Eine erhöhte Beschäftigungsrate im Inland kann z.B. das Resultat einer gestiegenen Importnachfrage aus dem Ausland sein und unabhängig von intern ergriffenen Maßnahmen. Methodisch ist also die alleinige Verwendung von Korrelationen zweifelhaft, denn über Korrelationen können die durch bestimmte Interventionen induzierten Wirkungen nicht einzelnen Maßnahmen zugeordnet

werden – es sei denn, die obige Erklärungsvariante a) der beobachteten Korrelation wird als empirisch relevant eingeschätzt (Bourguignon & Sundberg 2007: 316ff.; GOPA 2010: 49).

Eine Arbeitsdefinition von Wirksamkeit

(5) Betrachtet man neben dem Ausmaß der Zielerreichung bei der Definition von Wirksamkeit zusätzlich Kausalitäten zwischen Interventionen und erreichter Wirkung (auf Zielebene), soll für die vorliegende Arbeit folgende Arbeitsdefinition für Wirksamkeit zugrunde gelegt werden:

„Wirksamkeit soll [...] verstanden werden als Sammelbegriff aller von einer Gruppe von Interventionen ausgehenden Wirkungen auf der Zielebene, die kausal den betreffenden Interventionen zugeordnet werden können.“

GOPA (2010): 1.

2.2 Chronologie der Wirksamkeitsdebatte und ihr politischer Weg

Politischer Weg zur mehr Wirksamkeit auf einen Blick

Die EZ ist einem enormen Rechtfertigungsdruck bezüglich der eingesetzten finanziellen Mittel ausgesetzt (Stockmann 2000: 438). Dies ist das Resultat der politischen Entwicklungen seit etwa 1990. Um die Bedeutung der Wirksamkeit in der EZ besser zu veranschaulichen, wird im Folgenden kurz der politische Weg skizziert, der die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen ins Zentrum der EZ gestellt hat. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wesentlichen Meilensteine, auf die anschließend in separaten Kapiteln eingegangen wird.

Tabelle 1: Politischer Weg zu mehr Wirksamkeit in der Entwicklungszusammenarbeit

Zeitraum	Fokus/Debatte
Vor 1990	Kampf der Systeme; keine Wirkungsorientierung
1990 – 2000	Erste Kritik an der Effektivität der EZ (vor allem im Rahmen der <i>Assessing Aid</i> -Debatte)
2000	<u>Millennium Development Goals:</u> Festlegung verbindlicher Ziele, die bis 2015 erreicht werden sollen
2000 – 2005	<u>Internationale Vereinbarungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Monterrey (2002): Erhöhung der finanziellen Mittel für die EZ - Washington (2002): Stärkere Fokussierung auf <i>capacity development</i> und Wirkungsmessungen in der EZ - Rom (2003): Harmonisierung der Geberanstrengungen - Marrakesch (2004): Stärkere Fokussierung auf Wirkungen von EZ-Maßnahmen (<i>Managing for Development Results</i>)

2005	<u>Paris Declaration on Aid Effectiveness:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Partnerländer und ihre Strukturen stehen mehr im Mittelpunkt - Einführung von 5 Effektivitätsprinzipien (Eigenverantwortung, Partnerausrichtung, Harmonisierung, ergebnisorientiertes Management, gegenseitige Rechenschaftspflicht)
2007	<u>Roundtable in Vietnam:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Prinzip des ergebnisorientierten Managements stärker in den Mittelpunkt gerückt - Fokus auf Wirksamkeit der EZ intensiviert
2008	<u>Accra Agenda for Action:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Untermauerung der Ergebnisse von Paris - Stärkere Einbindung der Zivilgesellschaft in die EZ
Nach 2008	<u>Development Effectiveness:</u> Nicht nur auf die Wirksamkeit der EZ steht im Mittelpunkt, sondern der Fokus wird auf die Wirksamkeit der gesamten, von den Partnerländern und den Gebern gemeinsam finanzierten Entwicklungspolitik gelegt
Nach 2008	<u>Mikro-Makro-Paradoxon (als Fortführung der <i>Assessing Aid</i>-Debatte):</u> Zwar gibt es viele zufriedenstellende Ergebnisse auf der Mikroebene, allerdings keine statistisch signifikanten Veränderungen auf Makroebene (Wachstum bzw. Armutsreduktion) ¹⁶
2011	<u>Busan Partnership for Effective Development Cooperation:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Aufrechterhaltung der Wirksamkeitsagenda - Effektive Einbindung neuer Geber und privater Stiftungen - Fokus auf <i>development effectiveness</i> intensiviert - Geringfügige Veränderung der Effektivitätsprinzipien (Eigenverantwortung, Ergebnisorientierung, Entwicklungspartnerschaften und gegenseitige Rechenschaftspflicht)

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1 Kampf um Vormachtstellung (vor 1990)

Es war nicht immer Platz für Wirkungsorientierung

Gegenwärtig wird die entwicklungspolitische Diskussion besonders von der Frage nach der Wirksamkeit der EZ geprägt (ÖFSE 2008: 4). Die Forderung nach mehr Wirksamkeit ist aber kein Novum. Bereits im Pearson-Bericht zur Internationalen Entwicklung von 1969 findet sich der Hinweis auf die zu verbessernde Wirksamkeit in der EZ (DIE 2009: 20). Allerdings übten in dieser Zeit noch andere Kräfte Einfluss auf die EZ aus und ließen der Wirkungsorientierung kaum Platz. Während des Kalten Krieges war es noch im Sinne der bipolaren Weltordnung möglich, Unterstützung an Entwicklungsländer durch politisch-ideologische Solidarität zu rechtfertigen (ÖFSE 2008: 4). Die EZ war eine Art Waffe und in der Form, wie sie vergeben wurde, ein Teil des globalen Systemkonflikts, in dem die Supermächte um politische, wirtschaftliche oder militärische Vormachtstellung kämpften. Auch

¹⁶ Dies entspricht der Definition des Mikro-Makro-Paradoxons nach Faust (2009).

andere Akteure wie China oder die in der Organisation erdölexportierender Länder (*Organization of the Petroleum Exporting Countries*, OPEC) versammelten Ölstaaten sahen in der Entwicklungshilfe die Chance, die große politische Bühne zu betreten. Speziell Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wurden politisch institutionalisiert und für die eigenen Bedürfnisse eingesetzt. Damit wurde offenkundig, dass es neben der Nord-Süd-Hilfe auch immer eine nicht zu unterschätzende Süd-Süd-Komponente gab. Ehemalige Empfänger stiegen so zu Geberstaaten auf und konnten stärker ihre politischen Interessen vertreten (Stöver 2007: 314). So war die EZ bis 1990 ein eher politisch als humanitär geprägtes Feld. Wirkungsorientierung war bis dato nur ein Nebenschauplatz und wurde von der Öffentlichkeit nicht gefordert. Erst ab 1990 – mit dem Ende des Kalten Krieges – sind in der internationalen Kooperation tatsächlich neue Spielräume für eine konsequente Wirkungsorientierung der EZ entstanden (DIE 2009: 20). Neue internationale Herausforderungen wie Klimawandel, Migration oder Sicherheitsfragen forcierten allerdings auch den Druck auf die EZ, sich neu zu formulieren und zu rechtfertigen. Heutzutage muss die EZ belegen, dass sie den neuen Herausforderungen Rechnung trägt, sich aber auch in Bezug auf ihr „klassisches“ Aufgabengebiet der Armutsminderung weiterhin verpflichtet fühlt (ÖFSE 2008: 4).

2.2.2 Debatte über Aid Effectiveness (um 1990 – 2000)

Fehlende Wirksamkeit der an den Prioritäten der Geber ausgerichteten EZ-Maßnahmen

(1) Die Diskussion um die Wirksamkeit der EZ kam mit der *aid effectiveness*-Debatte in den 90er Jahren stark ins Rollen. Auf der Basis umfangreicher makroökonomischer Datensätze sind viele Wirksamkeitsstudien (so genannte *Assessing Aid*-Studien) veröffentlicht worden, die einen überwiegend negativen Eindruck bezüglich der Effektivität der EZ vermitteln (Hemmer 2010: 1).¹⁷ Der mangelnde Erfolg früherer Anstrengungen hatte gezeigt, dass isolierte und an den Prioritäten der Geber ausgerichtete Projekte häufig nicht jene Breitenwirkung entfachten, die zur nachhaltigen Beschleunigung des angestrebten Entwicklungsprozesses eigentlich erforderlich gewesen wäre. Vielmehr hatten die verwendeten Ansätze und Verfahren nur begrenzte Wirkungen in Bezug auf

¹⁷ Für weitere Informationen zur *Assessing Aid*-Debatte siehe bspw. Hemmer (2002) und Hemmer (2010).

Wachstum und Armutsminderung entfaltet (GOPA 2007: 2). Ein wesentlicher Grund bestand darin, dass die Erfolge der durch die EZ-Interventionen induzierten Wirkungen nach Auslaufen der finanziellen Unterstützung oftmals nur begrenzt nachhaltig waren. Dies kann unter anderem damit erklärt werden, dass sich die Partner für die Resultate der Interventionen nicht in ausreichendem Maße verantwortlich gefühlt und entsprechend wenig zum nachhaltigen Aufbau der administrativen und institutionellen Kapazitäten in den Partnerländern beigetragen hatten (Schmidt 2005: 17f.). Mit der Vorgehensweise verschiedener Geber hatte man in der Vergangenheit auch ein entsprechendes Verhalten der Partnerländer forciert, da durch den Druck der Geber und aufgrund der finanziellen Abhängigkeit der Partnerländer viele Projekte lanciert wurden, die die Verwaltungsstrukturen eher schwächten als stärkten (Schäfer 2004: 1f.).¹⁸

Eigene Armutsbekämpfungsstrategien zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit

(2) Die in den 80er und 90er Jahren aufgekommene internationale Verschuldungskrise¹⁹ verstärkte das Problem der fehlenden Wirksamkeit von Maßnahmen zur Armutsminderung. Durch das hohe Ausmaß der Verschuldung waren (und sind auch noch teils heute) viele Entwicklungsländer nicht in der Lage, ihren Schuldenzahlungen nachzukommen. Die enormen Schuldendienstverpflichtungen verhinderten im erheblichen Umfang die Realisierung entwicklungsfördernder Maßnahmen bzw. führten dazu, dass beträchtliche Abstriche bei der Qualität der Durchführung dieser Maßnahmen gemacht wurden. Als Reaktion auf diese Überschuldung wurde auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Köln 1999 die HIPC2-Initiative²⁰ (*Highly Indebted Poor Countries*) beschlossen, mit dem Ziel, einen Schuldenerlass für hoch verschuldete Entwicklungsländer an die Erfüllung gewisser Konditionalitäten zu koppeln. Im Mittelpunkt dieser Konditionalitäten stand die Anlehnung der Hilfe an gezielte strukturelle Armutsbekämpfung und ihre Einbettung in

¹⁸ Einige Entwicklungsländer hatten (und haben auch heute noch) durchschnittlich etwa 500 bis 600 Einzelprojekte pro Jahr zu betreuen, mit denen die knappen Kapazitäten in den Partnerländern völlig überlastet wurden. Die Verwaltung so vieler Projekte trug keinesfalls zur Steigerung von Eigenverantwortlichkeit auf Seiten der Partner bei (Schäfer 2004:1f.).

¹⁹ Zu den Gründen der Verschuldungskrise siehe Hemmer (2002): 1008ff..

²⁰ Die HIPC2- Initiative stellt die Erweiterung einer von Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds (IWF) eingeleiteten Initiative zum Abbau der Schuldenlast hoch verschuldeter Länder vom Jahre 1996 dar.

Strukturanpassungsprogramme²¹ (Hemmer 2002: 1000ff.). Dadurch freigesetzte Gelder sollten gezielt für Maßnahmen zur Armutsreduzierung verwendet werden. Dieser Ansatz wurde auch von der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds (IWF) aufgegriffen, die ihre Strukturanpassungskredite durch den *Poverty Reduction Support Credit* (PRSC, Weltbank) und den *Poverty Reduction and Growth Facility* (PRGF, IWF) ersetzten. Damit wurde die Kreditvergabe stärker an dem Ziel der Armutsreduzierung ausgerichtet (Schmidt 2005: 24). Um die Übernahme von Eigenverantwortung bei den Interventionen zur Armutsminderung zu erhöhen, wurde zudem eine stärkere Entschuldung der ärmsten Entwicklungsländer an nationale Armutsbekämpfungsstrategien (*Poverty Reduction Strategy Papers*, PRSPs) gekoppelt (Schäfer 2004: 2). Ein PRSP sollte von den jeweiligen Partnerländern eigenständig erstellt werden (*country-driven*), wirkungsorientiert (*results-oriented*), verständlich geschrieben (*comprehensive*) und langfristig ausgelegt sein (*long-term perspective for poverty reduction*) sowie wichtige Partnerschaften berücksichtigen (*partnership-oriented*) (Hubli & Mandaville 2004: 2f.). Es dokumentiert sowohl die geplante Verwendung der Gelder aus dem Schuldenerlass als auch die Art und Weise, wie die nationale Politik eines Entwicklungslandes vorsieht, Armut zu bekämpfen (Asche 2005:14). Auf dieser Basis werden die Höhe des Schuldenerlasses bzw. die Zuschüsse für die einzelnen Länder beschlossen. Die PRSPs stellen für viele bi- und multilaterale Geber mittlerweile den wichtigsten Referenzrahmen dar und bilden sogar den Ausgangspunkt für die eigenen Länderstrategien (Klingebiel 2003: 4).

2.2.3 Millennium Development Goals (2000)

Erstmals wurden verbindliche Ziele und Indikatoren festgelegt

(1) Als erster Höhepunkt der Wirksamkeitsdebatte wurden im Jahr 2000 von einer Arbeitsgruppe aus Vertretern der UNO, Weltbank, der *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) und einigen NGOs die MDGs formuliert. Die MDGs gelten als Meilenstein der heutigen Debatten über Armutsbekämpfung. Ein Novum war die Festlegung eines Datums zur Erreichung der festgelegten Ziele und die Formulierung entsprechender Indikatoren zur Messung dieser Ziele, die für

²¹ Das Ziel dieser Strukturanpassungshilfen, die einen Prozess marktorientierter Reformen beinhalteten, war die Wiederherstellung makroökonomischer Stabilität. Diese Reformmaßnahmen umfassten neben makroökonomischen Maßnahmen auch mikroökonomische und institutionelle Reformen (Hemmer 2002: 1000ff.)

alle Mitgliedstaaten der UNO gelten (Globale Verantwortung 2008: 5). Durch die verbindlichen Ziele wurde der Fokus auf mehr Wirksamkeit bei der Armutsreduzierung verstärkt, wobei Armut nicht mehr nur allein als Einkommensarmut verstanden wird, sondern auch als umfassender Mangel an Chancen und Möglichkeiten (KfW 2011: 1).

Die Millenniumsziele im Überblick

(2) Die folgende Tabelle zeigt die MDGs und ihre Zielvorgaben im Überblick.

Tabelle 2: Millennium Development Goals mit ihren Vorgaben

<i>MDG 1 – Beseitigung der extremen Armut und des Hungers</i>
Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, deren Einkommen weniger als 1 Dollar pro Tag beträgt
Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, die Hunger leiden
<i>MDG 2 – Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung bis 2015</i>
Bis zum Jahr 2015 sicherstellen, dass Kinder in der ganzen Welt, Jungen wie Mädchen, eine Grundschulbildung vollständig abschließen können
<i>MDG 3 – Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen</i>
Das Geschlechtergefälle in der Grund- und Sekundarschulbildung beseitigen, vorzugsweise bis 2005 und auf allen Bildungsebenen bis spätestens 2015
<i>MDG 4 – Senkung der Kindersterblichkeit</i>
Zwischen 1990 und 2015 die Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren um zwei Drittel senken
<i>MDG 5 – Verbesserung der Gesundheit von Müttern</i>
Zwischen 1990 und 2015 die Müttersterblichkeitsrate um drei Viertel senken
<i>MDG 6 – Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen Krankheiten</i>
Bis 2015 die Ausbreitung von HIV/AIDS zum Stillstand bringen und allmählich umkehren
Bis 2015 die Ausbreitung von Malaria und anderen schweren Krankheiten zum Stillstand bringen und allmählich umkehren
<i>MDG 7 – Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit</i>
Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in einzelstaatliche Politiken und Programme einbauen und den Verlust von Umweltressourcen umkehren
Bis 2015 den Anteil der Menschen um die Hälfte senken, die keinen nachhaltigen Zugang zu einwandfreiem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Einrichtungen haben
Bis 2020 eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen von mindest. 100 Millionen Slumbewohnern herbeiführen
<i>MDG 8 – Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft</i>
Den besonderen Bedürfnissen der am wenigsten entwickelten Länder, der Binnenentwicklungsländer und der kleinen Inselentwicklungsländer Rechnung tragen
Ein offenes, regelgestütztes, berechenbares und nicht diskriminierendes Handels- und Finanzsystem weiterentwickeln
Die Schuldenprobleme der Entwicklungsländer umfassend angehen
In Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern Strategien zur Beschaffung menschenwürdiger und produktiver Arbeit für junge Menschen erarbeiten und umsetzen
In Zusammenarbeit mit dem Privatsektor dafür sorgen, dass die Vorteile der neuen Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, genutzt werden können

Quelle: Eigene Darstellung nach UN (2008): 1ff..

Auch wenn durch die MDGs der Trend rückläufiger Zahlungen aus Geberländern gestoppt und Teilerfolge konstatiert werden konnten, liegen die meisten Länder und Regionen bei der Erfüllung der MDGs nicht im Zeitplan, und ein Großteil der Ziele wird nach jetzigem Kenntnisstand im Jahr 2015 nicht erreicht (Bahrinipour 2008: 2ff.).²²

2.2.4 Wichtige internationale Vereinbarungen (2000 – 2005)

Weitere Vereinbarungen

(1) In dem Zeitraum 2000 – 2005 haben zahlreiche bi- und multilaterale Geber zusätzlich ihrer Überzeugung Ausdruck verliehen, durch verschiedene Maßnahmen und Vereinbarungen eine wirksamere EZ zu erreichen und Armut zu reduzieren (Schäfer 2004: 3).

Monterrey Konsensus

(2) Der Monterrey Konsensus wurde 2002 in Mexiko unterzeichnet und hält die Zusage der Geberländer fest, die finanziellen Mittel für Entwicklungszusammenarbeit auf 0,7 % ihres Bruttonationaleinkommens zu erhöhen. Darüber hinaus wurde dort auch die Notwendigkeit einer qualitativ besseren Entwicklungspolitik bekräftigt (Globale Verantwortung 2008: 5).

Roundtable in Washington

(3) Ebenfalls im Jahr 2002 wurde in Washington von den Geberländern beschlossen, die Kapazitätsentwicklung (*capacity development*) in den Partnerländern voranzutreiben. In diesem Zusammenhang wurde auch vereinbart, die Verfahren zu Wirkungsmessungen sowie verschiedene Berichtswesen zu harmonisieren und zu verbessern (MfDR 2002: 1).

Rome Declaration on Harmonisation and Alignment

(4) Im Jahre 2003 fand unter der Ägide des *Development Assistance Committee* (DAC) der OECD das erste von mittlerweile vier so genannten *High Level* Foren in Rom statt.²³ Auf ihm wurde die *Rome Declaration* unterzeichnet, die die Verpflichtung zur Harmonisierung der Entwicklungshilfe innerhalb der

²² Zur Übersicht der Indikatoren zur Messung der MDGs siehe Anhang 1 (Die Millenniumsziele und ihre Indikatoren). Zum Umsetzungsstand der MDGs siehe Anhang 2 (Der Umsetzungsstand der Millenniumsziele).

²³ In den High Level Foren, die von der OECD organisiert werden, tagen Vertreter der höchsten politischen Ebene („high level“). Darüber hinaus nehmen auch leitende Beamte, Vertreter von internationalen Organisationen, Mitarbeiter von Weltbank und anderen multilateralen Banken, sowie Vertreter der Zivilgesellschaft teil (Globale Verantwortung 2008: 6).

Gebergemeinschaft (*harmonisation*), zur stärkeren Ausrichtung der EZ an den Prioritäten der Partnerländer sowie zur Nutzung nationaler Systeme und Prozesse der Empfängerstaaten (*alignment*) enthält (Globale Verantwortung 2008: 6). Die *Rome Declaration* war ein wichtiger Meilenstein, da erkannt und vereinbart wurde, dass zur Steigerung der Wirksamkeit nicht nur die Partner, sondern auch die Geber gefordert waren, ihre Verfahren zu verändern.

Veranstaltung in Marrakesch

(5) Eine weitere von der OECD 2004 in Marrakesch ins Leben gerufene Veranstaltung hat die Ergebnisse des Treffens in Rom weiter vertieft und zusätzlich das Prinzip *Managing for Development Results* (MfDR) in den Mittelpunkt gestellt (Globale Verantwortung 2008: 5f.). Mit ihm wurde die Fokussierung auf die konkreten Wirkungen in allen Phasen eines Entwicklungsvorhabens weiter forciert (OECD 2009: 2).

„[...]MfDR kann als umfassende Management-Strategie für den Entwicklungsprozess dienen – sie überträgt Grundprinzipien privatwirtschaftlichen Handelns auf das politisch-administrative System. Mehr als in der traditionellen öffentlichen Verwaltung geht es um Leistung und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns [...] Zu diesem wirkungsorientierten Management gehört der gesamte Zyklus aus Problemanalyse, Zielformulierung und Planung, Ressourcenallokation, Umsetzung, M&E [Monitoring und Evaluierung], Berichtswesen und Rückkopplung von Informationen über die Zielerreichung in Politik und Planung.“

Schmitz (2010): 76.

Anstrengungen reichen aber noch nicht aus

(6) In vielen Fortschrittsberichten und Monitoringberichten²⁴ wurde bis kurz vor der Paris Deklaration deutlich gemacht, dass die bis dato unternommenen Anstrengungen aller bi- und multilateralen Geber sowie der Entwicklungsländer aller Wahrscheinlichkeit nach nicht ausreichen werden, die MDGs zu erfüllen (Weltbank & IWF 2004: 1ff.). Ein weitaus negativeres Bild über den Erfolg der EZ stellte sich aber vor allem in der allgemeinen Öffentlichkeit dar. Dies lag unter anderem daran, dass aufgrund der vielen dramatischen Berichte über bspw. Hungerkatastrophen und

²⁴ Bspw. im Global Monitoring Report 2004 (Weltbank & IWF 2004).

soziale Verelendungen der Eindruck entstand, dass vor der Paris Deklaration die EZ zu wenig bewirkt oder sogar versagt hatte (Hemmer 2002: 965f.).

2.2.5 Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)

Größter Meilenstein in der Wirksamkeitsdebatte

(1) Den bisherigen Höhepunkt in der Wirksamkeitsdebatte stellte die auf dem zweiten *high level forum* im März 2005 unterzeichnete *Paris Declaration on Aid Effectiveness* dar.²⁵ Sie wurde von mehr als 100 Vertretern von Regierungen, bilateralen, multilateralen und internationalen Institutionen und regionalen Entwicklungsbanken unterzeichnet (Globale Verantwortung 2008: 7).

„Dann kam das Jahr 2005, in dem die Welt angetreten schien, das globale Armutproblem endgültig in den Griff bekommen zu wollen.“

Globale Verantwortung (2008): 6.

In der Paris Deklaration wurden so genannte Partnerschaftsverpflichtungen zwischen Partnern und Gebern entwickelt, die bis heute als die Grundprinzipien von *aid effectiveness* gelten. Sie werden daher auch die Pariser Effektivitätsprinzipien genannt. (OECD 2005: 3ff.).

Fünf Grundprinzipien einer wirksamen EZ

(2) In Paris wurden die in vorigen Konferenzen und Deklarationen (Monterrey 2002, Washington 2002, Rom 2003, Marrakesch 2004) vereinbarten Verpflichtungen als verbindliche Eckpfeiler der EZ übernommen und die Prinzipien gegenseitiger Rechenschaftspflicht und Eigenverantwortlichkeit hinzugefügt. Die Effektivitätsprinzipien, deren Anwendung mittlerweile als notwendiges Mittel zur Erreichung der MDGs betrachtet wird, sind im Folgenden kurz dargestellt:²⁶

- **Eigenverantwortung** (*ownership*): Als wichtigstes Effektivitätsprinzip wird die Eigenverantwortung der Partnerländer gesehen. Sie gilt als notwendige Vorbedingung für die Effizienz, die Nachhaltigkeit und den Erfolg von entwicklungspolitischen Maßnahmen (BMZ 2011b: 1; OECD 2005: 5f.).

²⁵ Siehe Anhang 3 (Paris Declaration on Aid Effectiveness).

²⁶ Die Effektivitätsprinzipien (im Rahmen von Beratungseinsätzen) werden an späterer Stelle noch ausführlicher diskutiert. Siehe dazu Kapitel 5.3 (Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen).

„The ownership principle lies at the heart of the Paris Declaration on Aid Effectiveness.”

Zimmermann (2007): 2.

Für die Eigenverantwortung wird auch der englische Begriff *ownership* verwendet, um die Identifikation der Menschen mit einem sie betreffenden Vorhaben zu umschreiben und bei der die Partnerländer eine wirksame Führungsrolle bei ihren Entwicklungspolitiken und –strategien übernehmen (BMZ 2011b: 1). Um dies zu gewährleisten, verpflichten sich die Geber auf der anderen Seite, die Führungsrolle des Partnerlandes zu respektieren und dazu beizutragen, dessen Kapazitäten zur Wahrnehmung dieser Funktion zu stärken (OECD 2005: 6).

- **Partnerausrichtung** (*alignment*): *Alignment* bedeutet, dass die Geber ihre gesamte Unterstützung auf die internationalen Entwicklungsstrategien, -institutionen und -verfahren der Partnerländer gründen (OECD 2005: 6). Die Anpassung an die Systeme der Partnerländer beinhaltet die Verpflichtung der Geberländer, sich bspw. in Bereichen wie Beschaffungssysteme, Fortschrittsprüfungen, Finanzierungsmanagement, etc. an den Partnerländern zu orientieren und einen gemeinsamen Referenzrahmen festzulegen. Die Partnerländer sind dabei gefordert, ihre Kapazitäten in den genannten Bereichen zu prüfen und gegebenenfalls Reformen zu initiieren (Globale Verantwortung 2008: 7).
- **Harmonisierung** (*harmonisation*): Dieses Prinzip beinhaltet die Forderung, dass die Aktionen der Geber besser koordiniert und harmonisiert werden müssen und so zu einer kollektiv größeren Wirksamkeit führen (OECD 2005: 6). Unterschiedliche Vorgehensweisen müssen zukünftig untereinander abgestimmt werden und zu einer effektiven Arbeitsteilung und einer Vereinfachung der Geberverfahren führen. Dies spricht in verstärktem Maße für programmorientierte Ansätze²⁷ (Globale Verantwortung 2008: 7).

²⁷ Elemente wie die Steuerung des Programms durch das Gastland oder die Gastorganisation, ein einheitlicher Programm- und Budgetrahmen, Geberkoordination und –harmonisierung und die zunehmende Anwendung nationaler Verfahren stellen typische Charakteristika programmorientierter Ansätze dar (Lavergne & Alba 2003: 2). Zur ausführlichen Information zu programmorientierten Ansätzen siehe bspw. GOPA (2007).

- **Ergebnisorientiertes Management** (*Managing for Development Results*): Mit diesem Prinzip ist gemeint, dass die EZ-Leistungen in einer Weise zu verwalten und einzusetzen sind, bei der die Realisierung der angestrebten Ergebnisse die Richtschnur bildet und vorhandene Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse genutzt werden (OECD 2005: 10). Um an diese Informationen heranzukommen, verpflichten sich Geber und Partner zur regelmäßigen Erhebung und Bereitstellung verlässlicher Daten. Zwischenergebnisse sollen als Grundlage für eine ergebnisorientierte Weiterentwicklung der nationalen Entwicklungsstrategien verwendet werden (Globale Verantwortung 2008: 7). Damit stellen Geber und Partner die Wirkungen ihres entwicklungspolitischen Handelns in den Vordergrund und übertragen Grundprinzipien privatwirtschaftlichen Handelns auf das politisch-administrative System (Schmitz 2010: 76).
- **Gegenseitige Rechenschaftspflicht** (*mutual accountability*): Dieses Prinzip beinhaltet die Stärkung der gegenseitigen Rechenschaftspflicht und der Transparenz in Bezug auf die Verwendung der EZ-Mittel (OECD 2005: 11). Die beiderseitige Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht soll vor allem die gemeinsame Evaluierung der Fortschritte und die transparente Verwendung der Gelder sicherstellen. Dabei sollen auch Parlament und Zivilgesellschaft der jeweiligen Partnerländer integriert werden (Globale Verantwortung 2008: 7). Diese ergebnisbezogene Rechenschaftspflicht besteht sowohl gegenüber den Bürgern des betreffenden Landes (Domestic Accountability) als auch im Falle der EZ gegenseitig zwischen Gebern und Empfängern der EZ (Mutual Accountability) (Schmitz 2010: 76).

Wirksamkeit im Zentrum der EZ

(3) Jedes Effektivitätsprinzip ist mit konkreten Zielen, Zielvorgaben, Zeitplänen und verbindlichen Indikatoren verbunden, anhand derer gemessen wird, in welchem Ausmaß die Prinzipien angewendet worden sind.²⁸ Damit wurde in Paris nach der Einführung der MDGs wieder verdeutlicht, dass die Erreichung der MDGs nicht nur eine Steigerung des finanziellen Volumens, sondern vor allem eine signifikante Erhöhung der Wirksamkeit der EZ erfordert (OECD 2005: 3ff.).

²⁸ Siehe Anhang 3 (Paris Declaration on Aid Effectiveness).

Weitere Prozesse im Zusammenhang mit der Paris Deklaration

(4) Von der Unterzeichnung der Pariser Erklärung motiviert, wurde beim Treffen der Regierungschefs der größten Wirtschaftsstaaten (so genannte G8) in Gleneagles in Schottland im Juli 2005 eine Verdopplung der EZ-Mittel bis 2010 und ein groß angelegter Schuldenerlass für die ärmsten Länder beschlossen. Auch der Europäischen Union (EU) gelang es, im Jahr 2005 einen wichtigen Beitrag zur stärkeren Fokussierung auf die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen zu leisten. Im Dezember wurden mit dem Europäischen Konsens zur Entwicklungszusammenarbeit 2005 erstmals in einem Dokument sowohl für die Kommission als Geber wie auch für die Mitgliedstaaten gemeinsame Ziele festgelegt, die sich direkt in die MDGs und die Pariser Erklärung eingliedern. Darüber hinaus werden in diesem Dokument die Mitgliedstaaten aufgefordert, ihre finanziellen Zusagen einzuhalten (Globale Verantwortung 2008: 6f.).

2.2.6 Roundtable in Vietnam (2007)

Intensivierung des Wirksamkeitsgedankens

Im Jahr 2007 gab es eine weitere, in Vietnam durchgeführte Veranstaltung, die von der African Development Bank (AfDB), der Asian Development Bank (ADB), der OECD/DAC, der Inter-American Development Bank (IDB), dem International Fund for Agricultural Development, dem United Nations Development Programme (UNDP) und der Weltbank gesponsort wurde. Insgesamt nahmen Personen aus 45 Ländern, 32 Entwicklungsorganisationen und 30 Partner aus der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft teil. In Hanoi wurde das Effektivitätsprinzip MfDR wieder in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt und damit nochmals der Fokus auf die Wirksamkeit der EZ intensiviert. Man hielt fest, dass sowohl Partner- als auch Geberländer ihre Ressourcen so zielgerichtet einsetzen sollten, dass Entwicklungsergebnisse im Rahmen der Vereinbarung der gemeinschaftlichen Rechenschaftslegung nachweisbar gemacht werden sollten (MfDR 2007: 1).

2.2.7 Accra Agenda for Action (2008)

Zivilgesellschaft stärker präsent

(1) Auf dem dritten *high level forum* in Accra wurden die Ergebnisse aus Paris nochmals untermauert und der Weg zur stärkeren Fokussierung auf die Wirksamkeit

entwicklungspolitischer Maßnahmen weiter gefestigt.²⁹ Auf diesem Forum wurde die so genannte Accra Agenda for Action (AAA) beschlossen. Unter den Teilnehmern waren zusätzlich zu Vertretern von Regierungen, multilateralen Institutionen und Entwicklungsbanken dieses Mal auch 80 Vertreter der Zivilgesellschaft, denn nach Paris wurde die Kritik laut, die Zivilgesellschaft zu wenig einbezogen zu haben. Vor der Konferenz in Accra hatte die Gemeinschaft zivilgesellschaftlicher Organisationen mittels ihrer Internationalen Steuerungsgruppe (ISG) ein Positionspapier erstellt, das in die Diskussion des *high level forum* mit aufgenommen wurde (Globale Verantwortung 2008: 16).

Wesentliche Punkte der AAA

(2) Die AAA hat die Pariser Deklaration nicht ersetzt. Vielmehr war es das Ziel, den aktuellen Stand sowie die aufgekommenen Hindernisse zu analysieren. In Accra wurde deutlich gemacht, dass seit Paris zwar Fortschritte gemacht wurden, aber ohne weitere Reformen und rascheres Handeln es nicht gelingen wird, die Verpflichtungen und Ziele zur Verbesserung der Qualität der EZ zu erreichen. Dies träfe insbesondere auf das Tempo der erreichten Fortschritte zu (OECD 2008: 1). In der AAA wurden daher Maßnahmen zur schnelleren Umsetzung zur Erreichung der in der Pariser Erklärung vereinbarten Ziele vorgeschlagen (OECD 2008: 1ff.; Globale Verantwortung 2008: 16). Weitere wesentliche Punkte der AAA sind in der folgenden Tabelle dargelegt:

Tabelle 3: Weitere wesentliche Punkte der Accra Agenda for Action

Vorhersehbarkeit der Hilfe	Den Partnerländern werden Informationen über die Jahrespläne über die nächsten 3 bzw. 5 Jahren zur Verfügung gestellt.
Nutzung der Systeme der Partnerländer	Bei Transfer und Verwendung finanzieller Mittel werden vorrangig die Verwaltungs- und Beschaffungssysteme der Partnerländer genutzt.
Konditionalitäten	Konditionalitäten sollen sich nicht nur an der zeitlichen und inhaltlichen Verwendung der Gelder orientieren, sondern sie sollten gemeinsam mit den Partnerländern erarbeitet werden und an den Entwicklungszielen ausgerichtet sein.

²⁹ Siehe Anhang 5 (Accra Agenda for Action).

Aufhebung der Lieferbindungen ³⁰	Durch die Aufhebung der Lieferbindungen sollen Abhängigkeiten reduziert werden.
Anerkennung und Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft	Zivilgesellschaftliche Organisationen werden als wichtige Akteure in der EZ anerkannt und Kooperationen mit diesen sollten vertieft werden.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Globale Verantwortung (2008): 16.

2.2.8 Development Effectiveness

Kritik an Paris

(1) Obwohl mit den bisherigen Anstrengungen seit 1990 und insbesondere seit der Pariser Deklaration ein wirkungsorientierter Prozess in der EZ im Gange ist, hält sich die Kritik hartnäckig, dass die EZ immer noch zu wenig bewirke. So wird bemängelt, dass die Pariser Erklärung keinen einzigartigen Durchbruch in der internationalen EZ darstellt, sondern vielmehr eine Fortsetzung historischer Tendenzen ist, die immer noch die Anstrengungen der Geber und nicht so sehr die der Partner in den Vordergrund stellt. Selbst bei der „Eigenverantwortung“ im Rahmen der Pariser Erklärung sei lediglich der Aspekt der Gelderverwaltung von Staat zu Staat gemeint (Globale Verantwortung 2008: 9f.). Die Einstellungen zu bestimmten EZ-Maßnahmen und die Verhaltensweisen wichtiger Partnerorganisationen/-institutionen seien nicht ausreichend berücksichtigt. Auch fehle es in der Paris Deklaration an Empfehlungen für Anreizsysteme zur Förderung bestimmter Handlungsweisen, aus denen nachhaltige Wirkungen resultieren können (VENRO 2007: 19f.).

Von der aid effectiveness zur development effectiveness

(2) Der Fokus der Wirksamkeit darf sich nach Meinung der Kritiker nicht auf die Wirksamkeit der EZ verengen, sondern muss die Wirksamkeit der gesamten, von den Partnerländern und den Gebern gemeinsam finanzierten Entwicklungspolitik in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen und sollte daher stärker die Eigenanstrengungen der Partner berücksichtigen. Vor allem – so wird gefordert – darf sich die Politik nicht von kurzfristig vorzeigbaren, aber wenig nachhaltigen Ergebnissen verführen lassen. Dauerhaft seien knappe Mittel nur effektiv nutzbar, wenn Leistung und Ergebnisorientierung der öffentlichen Verwaltung der Partnerländer und wichtiger Partnerorganisationen verbessert werden. Man müsse den Einsatz eigener Ressourcen forcieren und überprüfen und dabei das Verhalten

³⁰ Eine Lieferbindung besteht, wenn die Partner die Hilfe zum Kauf von Waren aus dem Geberland verwenden müssen (Hemmer 2002: 955).

der Partner mehr in den Mittelpunkt rücken. Aus *aid effectiveness* muss *development effectiveness* werden (Schmitz 2010:76f.).

2.2.9 Das Mikro-Makro-Paradoxon

Gründe für das Mikro-Makro-Paradoxon

(1) Das Phänomen des Mikro-Makro-Paradoxons untermauert die Forderung der *development effectiveness*-Fürsprecher. Ökonometrische Ländervergleiche zeigen nämlich bis zum Beginn der gegenwärtigen Dekade keine statistisch robuste Wirkung höherer Entwicklungsaufwendungen auf Wachstum oder Armutsreduktion, obwohl die Ergebnisse zahlreiche Projektevaluierungen bilateraler und multilateraler Institutionen eigentlich zufriedenstellend sind. Daher wird auch der Schluss gezogen, dass Erfolge auf der Mikroebene häufig nicht mit gesamtgesellschaftlichen Wirkungen einhergehen (Faust 2009: 14f.). Folgende drei Gründe werden vornehmlich dafür angeführt:

- a) Indirekte und nicht-intendierte Wirkungen von Einzelprojekten können auf gesamtgesellschaftlicher Ebene die gewünschten Effekte neutralisieren. Dies kann sich aus der Fungibilität des Geldes (Umlenkungseffekt) ergeben, die zustande kommt, wenn von der EZ Projekte finanziert werden, die das Partnerland sonst selbst finanziert hätte (Hemmer 2002: 947; Hemmer 2010: 1).³¹ Damit werden Gelder freigesetzt, die so eingesetzt werden können, dass nicht-intendierte Wirkungen resultieren.
- b) Viele Projektevaluierungen weisen wegen organisatorisch-institutioneller (z.B. Abhängigkeit der Evaluierer) oder inhaltlich-methodischer Schwächen (z.B. nur geringer Fokus auf Wirkungen) eine geringe Qualität auf. Die Evaluierungsergebnisse spiegeln daher nicht die Realität wider (Faust 2009: 15; Welthungerhilfe 2008: 6).
- c) Der durch Entwicklungsprojekte generierte Nutzen ist nur im geringen Maße nachhaltig. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass in der Vergangenheit trotz aller Vereinbarungen die Eigenanstrengungen der Partner in der EZ nicht stark genug forciert wurden und viele Projektziele mehr durch das starke Zutun internationaler Geber erreicht wurden. Nach Auslaufen der finanziellen Unterstützung waren Partner häufig nicht in der Lage, weiter auf

³¹ Ausführlichere Informationen zur Fungibilität des Geldes siehe Hemmer (2002): 947 & 985.

den neuen Systemen bzw. Technologien aufzubauen (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 33ff.; Nuscheler 2008: 7).

Zur Entmystifizierung des Mikro-Makro-Paradoxons – eine generelle Kritik

(2) Das Mikro-Makro-Paradoxon wird oftmals als sehr belastende Kritik an den bisherigen Maßnahmen der EZ aufgeführt. Eine nicht differenzierte Pauschalkritik vernachlässigt allerdings wichtige Aspekte und entspricht eher einem Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen. Was als wirksame EZ verstanden wird, kann unterschiedlich interpretiert werden. Ökonometrische Länderstudien erlauben keinen Einblick in Kausalzusammenhänge und beantworten auch nicht die Frage, inwieweit Maßnahmen auf der Mikroebene erst Voraussetzungen schaffen (können), makroökonomische Erfolge zu ernten. In diesem Zusammenhang muss auch berücksichtigt werden, dass Makroanalysen andere Zeitdimensionen als Einzelmaßnahmen auf der Mikroebene benutzen und nicht auf unterschiedliche Projektlaufzeiten, geschweige denn auf die zeitlich unterschiedlich Entfaltung der projektspezifischen Wirkungen eingehen. In Makroanalysen sind die Projekte und ihre induzierte Wirkungen zeitlich gleichgestellt. (Hemmer 2010: 1f.).³² Als Fazit bleibt festzuhalten, dass Maßnahmen auf der Mikroebene nach wie vor gebraucht werden und für eine große Anzahl – vor allem ärmerer – Entwicklungsländer in vielerlei Hinsicht als Entwicklungsvoraussetzung unverzichtbar sind (Hamacher 2004: 10).

2.2.10 Busan Partnership for Effective Development Cooperation (2011)

Untermauerung der Beschlüsse in Paris

(1) Ziel des vierten und bis dato letzten *high level forum* in Busan (Korea) war es, unter Berücksichtigung sich rasant schnell verändernder Rahmenbedingungen das Momentum für die Wirksamkeits- (bzw. *aid effectiveness*) Agenda der vergangenen Jahre³³ aufrecht zu erhalten. Für die EZ bestehen diese Veränderungen darin, dass viele neue Geber (z.B. die wirtschaftlich erfolgreichen asiatischen Staaten) sowie private Stiftungen (etwa die Bill und Melinda Gates Stiftung) an Bedeutung gewinnen und sie sich den bisher von westlichen Gebern dominierten Verpflichtungen und Prozeduren nicht einfach anschließen. In Busan sollten diese

³² Für weitere Informationen zur Entmystifizierung des Mikro-Makro-Paradoxons siehe Hemmer (2010): 1f..

³³ Siehe insbesondere Paris (2005) und Accra (2008).

neuen Akteure und Beziehungen effektiv in eine zukunftsfähige Wirksamkeitsagenda eingebunden werden, deren Ergebnisse sich als Entwurf einer neuen internationalen EZ-Architektur interpretieren lassen. Es handelt sich bei diesem Entwurf allerdings um keinen in sich geschlossenen Plan. Vielmehr gibt es nur Anhaltspunkte, wie künftig Debatten über eine wirksamere EZ zwischen zwei grundsätzlichen verschiedenen Gruppen zu führen sind. Zum einen gibt es die Gruppe der Geber, die sich weiterhin eng an die Verpflichtungen von Paris und Accra halten und die bisherige Agenda für eine wirksamere Hilfe mit hohem Engagement umsetzen und weiter voran bringen möchte. Zum anderen gibt es die Gruppe von Gebern, die sich nur teilweise an die bisherigen und neuen Zusagen gebunden fühlt, da ihrer Meinung nach die Verpflichtungen nur die die alten „Nord-Süd-Strukturen“ reflektieren und bisherige Modernisierungsbemühungen nicht allzu überzeugend sind (Klingebiel & Leiderer 2011: 1).

Prinzipien

(2) Ein Konsens wurde bei der Festlegung neuer Effektivitätsprinzipien erreicht, die sich gegenüber den fünf Pariser Effektivitätsprinzipien nur leicht verändert haben. Sie gelten als Kompromisslösung und werden daher als weichere Prinzipien betrachtet, um allen neuen Geber und Stiftungen gerecht zu werden (Busan 2011: 3):

- **Eigenverantwortung** (*ownership*): Die Eigenverantwortung bezieht sich auf die Entwicklungsprioritäten der Partnerländer und die Führungsrolle bei der Umsetzung dieser Prioritäten. Um Eigenverantwortung zu fördern, muss die EZ ihre Strategien entsprechend anpassen und die Führungsrolle der Partnerländer akzeptieren.³⁴ Partnerschaften zur Steigerung der *development effectiveness* (in den Partnerländern) sind nur dann erfolgreich und nachhaltig, wenn die Entwicklung von den Partnerländern selbst gesteuert wird.
- **Ergebnisorientierung** (*focus on results*): Die Investitionen und Anstrengungen sowohl der Partner- als auch Geberländer (abgestimmt mit den Prioritäten und Politiken des Partnerlandes) müssen nachhaltige

³⁴ Bei der Umsetzung der Verpflichtungen tun sich aber vor allem die Geber schwer zu akzeptieren, dass die Partnerländer selbst und nicht die Geberagenturen für die Durchführung zuständig sein sollen (Klingebiel & Leiderer 2011: 1).

Wirkungen entfalten bei der Reduzierung von Armut und Ungleichheit, bei der Steigerung von Kapazitäten und der Entwicklung des Partnerlandes.

- **Entwicklungspartnerschaften** (*inclusive development partnerships*): Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Respekt stellen den Kern von effektiven (Entwicklungs-)Partnerschaften zur Steigerung der *development effectiveness* dar. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Rollen der involvierten Akteure müssen besonders diese Punkte in den Vordergrund gerückt werden.
- **Transparenz und gegenseitige Rechenschaftspflicht** (*transparency and accountability to each other*): Gegenseitige Rechenschaftspflicht, Transparenz sowie die Übernahme von Verantwortung gegenüber den Nutznießern der Entwicklungsmaßnahme, den eigenen Bürgern Organisationen und Wählern stellen einen weiteren wichtigen Baustein zur Steigerung der *development effectiveness* dar.

Auch wenn zwei Prinzipien der Paris Deklaration nicht länger explizit erwähnt sind – Partnerausrichtung (*alignment*) und Harmonisierung (*harmonisation*) – sind sie implizit in den Busan-Prinzipien enthalten.

2.2.11 Jetziger Stand in der Wirksamkeitsdebatte

Kurze Zusammenfassung

Ziel aller *roundtables* (in Washington, Marrakesch und Vietnam), der *high level fora* (in Rom, Paris, Accra und Busan) und den entwicklungspolitischen Diskussionen (*development effectiveness*, Mikro-Makro-Paradoxon) war es, Ursachen zu identifizieren und Voraussetzungen zu schaffen, die sowohl die Wirksamkeit der EZ erhöhen als auch die Entwicklung des Partnerlandes fördern. Insbesondere im Rahmen der EZ hatte man lange Zeit den tatsächlichen Nutzen bzw. die Wirkungen aus den Augen verloren, da der Blick auf die Qualität der Inputs und Aktivitäten gelegt wurde und man so dachte, die gewünschte Wirkung bzw. die Entwicklung eines Landes würde sich automatisch einstellen, ohne dass die Partner und ihre Verhaltensweisen mit berücksichtigt wurden (Hamacher 2004: 10). Auswirkungen auf die zur Rechtfertigung der Maßnahme angeführten Ziele (dies entspricht dem aus diesen Maßnahmen resultierenden tatsächlichen Nutzen für bestimmte Akteure) blieben vielfach ausgeklammert. Daher muss sich die EZ heute der Tatsache stellen,

dass sie die eigentlichen Hebel für nachhaltige Erfolge nicht ausreichend systematisch und kritisch untersucht hat (Faust 2009: 14). Studien zeigen sogar, wie wenig man eigentlich über erfolgreiche EZ weiß, obwohl der Ruf nach Wirksamkeit im Mittelpunkt der aktuellen Debatte steht. Die aktuelle Rezession durch die Finanzkrise wird in vielen Geberländern voraussichtlich den Druck erhöhen, den Erfolg der für Entwicklungsmaßnahmen aufgewendeten Steuereinnahmen darzulegen (BMZ 2011a: 4). Die *development effectiveness*-Debatte hat zudem verdeutlicht, dass neben der EZ, die in vielen Fällen überhaupt erst die nötigen Voraussetzungen für die Entwicklung schafft (Hamacher 2004: 10), auch andere für das Land wichtige „Entwicklungsmotoren“ berücksichtigt werden müssen. Zentral ist dabei die Motivation wichtiger Akteure und Entscheidungsträger in den Partnerländern, Veränderungen wirklich zu wollen und proaktiv herbeizuführen (Stockmann 2000: 438). Die zukünftige Aufgabe der EZ wird es sein, als Voraussetzung für die Entwicklung eines Landes die Motivation und die *ownership* der in EZ-Maßnahmen involvierten Akteure zu stärken und Anreize und Mechanismen zu entwickeln, die langfristige Verhaltensänderungen induzieren und zu langfristigen Leistungssteigerungen führen.

3. Planung, Messung und Charakteristika von Interventionen in der Entwicklungszusammenarbeit

3.1 Interventionsplanung in der Entwicklungszusammenarbeit

3.1.1 Wirkungsketten

Vorwort: Systematische Aufarbeitung der Interventionsplanung in der EZ

(1) Um mögliche Hebel zur Steigerung der Wirksamkeit entwicklungspolitischer Bemühungen identifizieren und entwickeln zu können, soll zunächst ein Überblick über das administrative Vorgehen in der EZ gegeben werden. Es ist nämlich im Sinne der praktischen Anwendbarkeit nicht zweckmäßig, neue potenzielle „Wirksamkeitshebel“ losgelöst von EZ-Praktiken zu entwickeln, die sich in den letzten 50 Jahren etabliert haben, und bei denen ein Konsens sowohl in der internationalen Gebergemeinschaft als auch in den Partnerländern besteht. Die nachfolgenden Ausführungen stellen daher eine systematische Aufarbeitung der wesentlichen Bestandteile der Interventionsplanung in der EZ dar, auf deren Basis Interventionen heute weitgehend implementiert und bewertet werden. Damit können

sowohl einzelne Projekte als auch größere Programme gemeint sein.³⁵ Neue Methoden zur Steigerung der Wirksamkeit sollten in dieses Vorgehen integriert werden.

Wirkungsketten als Grundlage der Interventionsplanung

(2) Basis für die Implementierung und Bewertung von Interventionen sind ex ante aufgestellte Wirkungsketten, die in strukturierter und systematischer Weise aufzuführen, was von dem Entwicklungsvorhaben erwartet wird (European Commission 2001: 3; OECD/DAC 2002: 27; Lanser et al. 2006: 2; Booth und Lawson 2004: 11f.; GOPA 2007: 6). Wirkungsketten listen eine Reihe aufeinander aufbauender Kausalbeziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) innerhalb einer Entwicklungsmaßnahme auf, die logisch miteinander verknüpft sind und zur Erreichung der angestrebten Ziele führen (Booth und Lawson 2004: 11ff.; OECD/DAC 2009: 42f.; GOPA 2010: 9). Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden in der EZ in diesem Zusammenhang grundsätzlich zwei gängige ganzheitliche Planungsverfahren verwendet. Zum einen handelt es sich um die so genannte *Logical Framework Analyse* bzw. *Logframe-Analyse* (European Commission 2001: 3; Weltbank 2005: 28; OECD/DAC 2002: 27; IDD 2005: 32ff.) und zum anderen um die *Results Chains-Analyse* (GTZ 2008: 7). Beide Planungsverfahren arbeiten mit Hypothesen über kausale Beziehungen zwischen den in der betrachteten Intervention eingesetzten Ressourcen und daraus resultierenden Ergebnissen. Die folgenden Ausführungen beschränken sich größtenteils auf Maßnahmen im Rahmen der deutschen technischen Zusammenarbeit (TZ), in der die *Results Chains-Analyse* dominiert (Welthungerhilfe 2008: 5). Sie können allerdings weitgehend analog auf die *Logframe-Analyse* übertragen werden.³⁶

³⁵ Der Begriff Intervention soll hier einen Sammelbegriff für Projekte und Programme darstellen. Während ein Projekt in der Regel eine einzelne entwicklungspolitische Intervention darstellt, die auf der Basis spezifizierter Ressourcen und Umsetzungsvorgaben genau festgelegte Ziele verfolgt, ist ein Programm ein Bündel von zeitlich festgelegten und aufeinander abgestimmten Interventionen (also auch von Projekten im Rahmen weiter konzipierter Programme), die sich über mehrere Sektoren, Themen und/oder geographische Gebiete erstrecken können und gemeinsame Ziele verfolgen (GOPA 2010: 10f.).

³⁶ *Logframe-Analysen* gehen nämlich auch von Wirkungsketten aus; nur wird in der *Logframe-Analyse* die Wirkungskette mit weiterführenden Qualifizierungen wie Annahmen und Risiken ergänzt.

Bestandteile der Wirkungskette

(3) Die *Results Chain* (im Folgenden der Einfachheit halber Wirkungskette genannt) basiert auf der Logik, dass Entwicklungsmaßnahmen durch Partnerbeiträge sowie Beiträge der Geberländer mit Ressourcen ausgestattet werden, mit denen geplante Aktivitäten durchgeführt werden sollen. Die Durchführung dieser Aktivitäten soll zur Bereitstellung von bestimmten Leistungen führen (bspw. durch internationale/nationale Experten und Partnerorganisationen), die von ex ante definierten Mittlern und Zielgruppen genutzt werden sollen. Durch die Nutzung der bereitgestellten Leistungen sollen idealerweise geplante direkte Wirkungen³⁷ erreicht werden, die ihrerseits zur Erreichung indirekter Wirkungen³⁸ beitragen. Die direkten und indirekten Wirkungen entsprechen den angestrebten entwicklungspolitischen Zielen und stellen in der Regel einen Nutzen für bestimmte Zielgruppen dar (GTZ 2008: 6ff.).³⁹ So enthält eine Wirkungskette immer die logische Verknüpfung von Ressourcen, Aktivitäten, Leistungen, deren Nutzung und daraus resultierenden direkten und indirekten Wirkungen, die als Wirkungshypothesen über die erwarteten Wirkungen der Intervention formuliert werden (GTZ 2008: 6). Die englischen (internationalen) Begriffe lauten in der Planungsphase *inputs* (Ressourcen), *activities* (Aktivitäten), *outputs* (Leistungen), *objectives*⁴⁰ (direkte Wirkung), *goals*⁴¹ (indirekt Wirkungen) (OECD/DAC 2002: 15ff.; GOPA 2010: 11f.). Die inhaltliche Festlegung der in der Wirkungskettenanalyse verwendeten Begriffe ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

³⁷ Der Begriff „direkte Wirkungen“ wird verwendet, wenn die geplanten Wirkungen unmittelbar der betrachteten entwicklungspolitischen Maßnahmen zugeordnet werden können.

³⁸ Der Begriff „indirekte Wirkungen“ wird verwendet, wenn die geplanten Wirkungen nicht mehr unmittelbar der betrachteten Maßnahmen zugeordnet werden können, sondern sich erst durch die Implementierung mehrerer entwicklungspolitischer Maßnahmen einstellen.

³⁹ Daher wurde früher in diesem Zusammenhang auch häufig von direktem Nutzen und indirektem Nutzen gesprochen (GTZ 2007a: 3). Seit 2008 werden diese Begriffe aber nicht mehr verwendet (GTZ 2008: 1ff.).

⁴⁰ Häufig wird auch der Begriff *outcome* für die Ebene der direkten Wirkung benutzt (z.B. BMZ 2006: 9; Prennushi et al. 2000: 108). Allerdings wird dieser Begriff im internationalen Sprachgebrauch auch im Rahmen des Monitoring (siehe dazu Kapitel 3.2.1 (Monitoring)) verwendet, so dass hier zur Vermeidung von Missverständnissen empfohlen wird, ihn ausschließlich im Rahmen des Monitoring zu verwenden.

⁴¹ Häufig wird auch der Begriff *impact* für die Ebene der indirekten Wirkungen verwendet (BMZ 2006: 9; Prennushi et al. 2000: 108). Auch hier soll dieser Begriff zur Vermeidung von Missverständnissen nur im Rahmen des Monitoring verwendet werden (siehe dazu Kapitel 3.2.1 (Monitoring)).

Tabelle 4: Die inhaltliche Festlegung der Begriffe innerhalb der Wirkungskette

Internationaler Sprachgebrauch	Deutscher Sprachgebrauch	Erklärung
<i>Inputs</i>	Ressourcen	Finanzielle, personelle, materielle Beiträge und Mittel, die von verschiedenen Beteiligten und durch verschiedene Instrumente bereitgestellt werden
<i>Activities</i>	Aktivitäten	Alle Maßnahmen, die im Rahmen der EZ-Intervention ergriffen werden sollen (finanzielle, technische, personelle Maßnahmen), um aus den Ressourcen die vorgesehenen Leistungen zu erbringen
<i>Outputs</i>	Leistungen	Die mittels der Aktivitäten der EZ-Intervention zu erstellenden Produkte, Dienstleistungen, Kapazitäten, Potenziale oder sonstigen (z.B. institutionellen) Veränderungen, die für die Erzielung von Wirkungen wichtig sind
<i>Use of Output</i>	Nutzung der Leistungen	Die Nutzung der Leistungen beschreibt Veränderungsprozesse bzw. Verhaltensänderungen, die Mittler und Zielgruppen durchlaufen, um das Ziel zu erreichen.
<i>Objective(s)</i>	Direkte Wirkungen	Die beabsichtigten positiven Wirkungen, die der betrachteten Intervention noch, unmittelbar, kausal und quantitativ zugeordnet werden können.
<i>Goal(s)</i>	Indirekte Wirkungen	Weitere Veränderungen, die der betrachteten Intervention nicht mehr ursächlich (kausal/quantitativ) zugeordnet werden können. Diese indirekten Wirkungen hängen von den Einflüssen vieler weiterer Faktoren ab, deren Anteil an der Gesamtveränderung zwar plausibel dargestellt, aber nicht mehr unbedingt isoliert oder quantitativ erfasst werden kann. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer so genannten Zuordnungslücke (<i>attribution gap</i> ⁴²).

Quellen: Eigene Darstellung nach OECD/DAC (2002): 15ff.; BMZ (2006): 9; GTZ (2008): 7; GOPA (2007): 7 sowie eigene Ergänzungen.

⁴² Eine kausal-empirische Zuordnung beobachteter Veränderungen auf dieser Zielebene zur betrachteten Intervention ist oftmals nicht möglich (oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand belegbar). Zu viele andere, davon unabhängige Faktoren im Umfeld dieser Veränderungen treten auf oder sind bereits aufgetreten, an denen i.d.R. mehrere Akteure mitgewirkt haben bzw. noch mitwirken (Problem der Multikausalität). In diesem Fall können nur Plausibilitätsannahmen getroffen werden (GTZ 2007a: 4; GOPA 2010: 81). Es sei aber darauf hingewiesen, dass andere Planungsverfahren (bspw. die *Logframe*-Analyse) nicht mit der Zuordnungslücke argumentieren, da streng genommen die Festlegung der Zuordnungslücke auf den Übergang von den direkten zu den indirekten Wirkungen auch willkürlich ist. Schon die direkte Wirkung hängt häufig nicht ausschließlich von der betrachteten EZ-Intervention ab, sondern von weiteren, nicht explizit im Wirkungskettenmodell aufgedeckten Parametern (GOPA 2010: 44). Für ausführliche Informationen zur Zuordnungslücke siehe GOPA (2010): 38ff..

Begriff der Leistung im Rahmen der vorliegenden Arbeit doppeldeutig

(4) Während im deutschsprachigen Raum Leistungen im Rahmen der Wirkungskette Produkte, Dienstleistungen, Kapazitäten und Potenziale bezeichnen, wird Leistung in der vorliegenden Arbeit als Leistungsverhalten (*performance*) im Sinne der Arbeitsproduktivität verstanden (Locke & Latham 2002: 714), da bei TZ-Maßnahmen das Verhalten der Menschen in den Vordergrund gestellt wird. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird daher für Leistungen im Rahmen der Wirkungskette von nun an der englische Begriff *outputs* verwendet.

3.1.2 Ziele als Kern der Interventionsplanung

Ziele als Antwort auf die Feststellung eines Problems

(1) Ziele bilden den Kern von Wirkungsketten (Hemmer 2002: 966). Die Zielfunktion einer entwicklungspolitischen Intervention rückt im Rahmen der Wirksamkeitsdebatte nicht nur bei Wirksamkeitsanalysen an die erste Stelle, sondern auch beim Aufbau einer Wirkungskette. Am Anfang steht immer die Feststellung eines konkreten Problems, zu dessen Verringerung bzw. Lösung die Entwicklungsmaßnahme einen Beitrag leisten soll. Auf dieser Basis werden Ziele auf der Ebene der indirekten und direkten Wirkungen festgelegt und ein Interventionsdesign in Form einer Wirkungskette kreiert, das zur Erfüllung der Ziele beitragen soll (GOPA 2010: 9f.).

“Clear objectives and stakeholder commitment drive successful projects.”

Weltbank (2005): 5.

Stärkere Ausrichtung des EZ-Fokusses auf Verhaltensänderungen und den tatsächlichen Nutzen für bestimmte Zielgruppen

(2) Die EZ hat im Rahmen der Wirksamkeitsdebatte ihren Fokus und ihre Zielsetzung in den letzten Jahren mehr auf die direkten und indirekten Wirkungen und somit stärker auf den tatsächlichen Nutzen entwicklungspolitischer Maßnahmen für definierte Zielgruppen ausgerichtet. Erst ihre Erreichung trägt nämlich der geforderten Wirksamkeit von EZ-Maßnahmen Rechnung (ÖFSE 2008: 9). So wurden in der Vergangenheit im Rahmen einer EZ-Maßnahme zwar meistens alle geplanten *outputs* erbracht, allerdings wurden diese *outputs* oftmals weder von Mittlern oder Zielgruppen genutzt noch resultierte eine für sie positive Wirkung

(Welthungerhilfe 2008: 6).⁴³ Der neue Fokus innerhalb der EZ auf den tatsächlichen Nutzen wird besonders im Informationsblatt zum „Ergebnisorientierten Management“ der OECD deutlich:

“Have policies, programmes and projects led to the desired results? Today, what counts is not so much how many clinics have been built, but whether citizens’ health has improved; not how many schools have been constructed, but how many girls and boys are better educated; not how many dollars were loaned to a country, but whether the country has less poverty.”

OECD/DAC (2006): 1.

Wie erwähnt, werden im Rahmen der Wirkungskette grundsätzlich zwei Wirkungsebenen unterschieden. Der Grund ist, dass viele (indirekte) Wirkungsziele auf höherer entwicklungspolitischer Ebene angesiedelt sind und ihre Erreichung nicht mehr kausal einzelnen EZ-Maßnahmen zugeordnet werden kann. Daher müssen Wirkungsziele formuliert werden, die in einem engeren (direkten) Zusammenhang mit den ergriffenen Maßnahmen stehen und einen logischen Bezug zum Erreichen des gewünschten Endresultats aufweisen. So spaltet sich die Wirkungskette auf der Zielebene in weitere Äste (GOPA 2007: 6; GTZ 2008: 18).

Zur Formulierung von indirekten Wirkungen

(3) Für jede entwicklungspolitische Intervention werden zunächst ein oder mehrere geplante indirekte Wirkungsziele (*goals*)⁴⁴ formuliert. Die Erfüllung dieser Ziele kann nicht auf einzelne EZ-Maßnahmen zurückgeführt werden, d.h. die betrachtete EZ-Maßnahme leistet lediglich einen Beitrag zur Erfüllung dieser Ziele (z.B. Reduzierung der Armut). Daher spricht man auch von indirekt zugewiesenen Zielen (also nicht der betrachteten EZ-Maßnahme direkt zugeordnet).⁴⁵ Sie weisen in der Regel einen mittel- bis langfristigen Charakter auf, weil sie häufig über den für ein EZ-Vorhaben geplanten Zeitraum hinausgehen und meist auf der makroökonomischen oder gesellschaftlichen Ebene platziert sind, weshalb ihnen auch der Begriff übergeordnete entwicklungspolitische Ziele zugeordnet wird.⁴⁶ Bei

⁴³ Siehe dazu Kapitel 2.2.9 (Das Mikro-Makro-Paradoxon).

⁴⁴ Nach OECD/DAC (2009).

⁴⁵ In dieser Arbeit entsprechen indirekte Wirkungen in der Planungsphase indirekt zugewiesenen Zielen.

⁴⁶ Beispiele sind Ziele wie die MDGs oder die Vergrößerung des Wohlstands einer Bevölkerung etc. (GOPA 2011: 11).

der Formulierung der übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele muss prinzipiell die Frage gestellt werden, warum die betreffende(n) Intervention(en) durchgeführt werden? Übergeordnete entwicklungspolitische Ziele leitet man in der Regel aus so genannten strategischen Zielen/Visionen ab, die axiomatisch durch die Politik des betreffenden Landes und/oder der Geber vorgegeben sind und sich nicht aus anderen Zielen ableiten lassen ab (BMZ 2006: 6; GOPA 2007: 7; GOPA 2010: 11).⁴⁷

Zur Formulierung von direkten Wirkungen

(4) Aus den übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen werden für die jeweiligen Interventionen die geplanten direkten Wirkungen (*objectives*)⁴⁸ abgeleitet. Diese Ziele können im Gegensatz zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen der Intervention noch kausal zugeordnet werden. Die Erreichung dieser Ziele ist allein durch die betrachtete EZ-Maßnahme möglich. Daher spricht man auch von direkt zugewiesenen Zielen.⁴⁹ In der Praxis wird jedem übergeordneten entwicklungspolitischen Ziel mindestens ein direkt der Intervention zugeordnetes Ziel, häufig aber auch mehrere direkt zugewiesene Ziele, zugeordnet. Somit tragen mehrere direkt zugewiesene Ziele zum Erreichen der übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele bei (GOPA 2010: 12).⁵⁰

Vertikale und horizontale Strukturen innerhalb der direkten Wirkungen

(5) Gerade bei komplexeren Programmen bietet es sich in der Planungsphase an, die Zielebenen der direkt und indirekt zugewiesenen Zielen nochmals zu unterteilen, da

⁴⁷ Strategische Ziele tauchen nicht in der Wirkungskette auf, denn sie haben keinen direkten Einfluss auf das Projekt- bzw. Programm-Management. Beispiele für solche Ziele sind: die Bevölkerung solle in Frieden und Harmonie leben und die gutnachbarschaftlichen Beziehungen sollen ausgebaut werden etc. (GOPA 2011: 11).

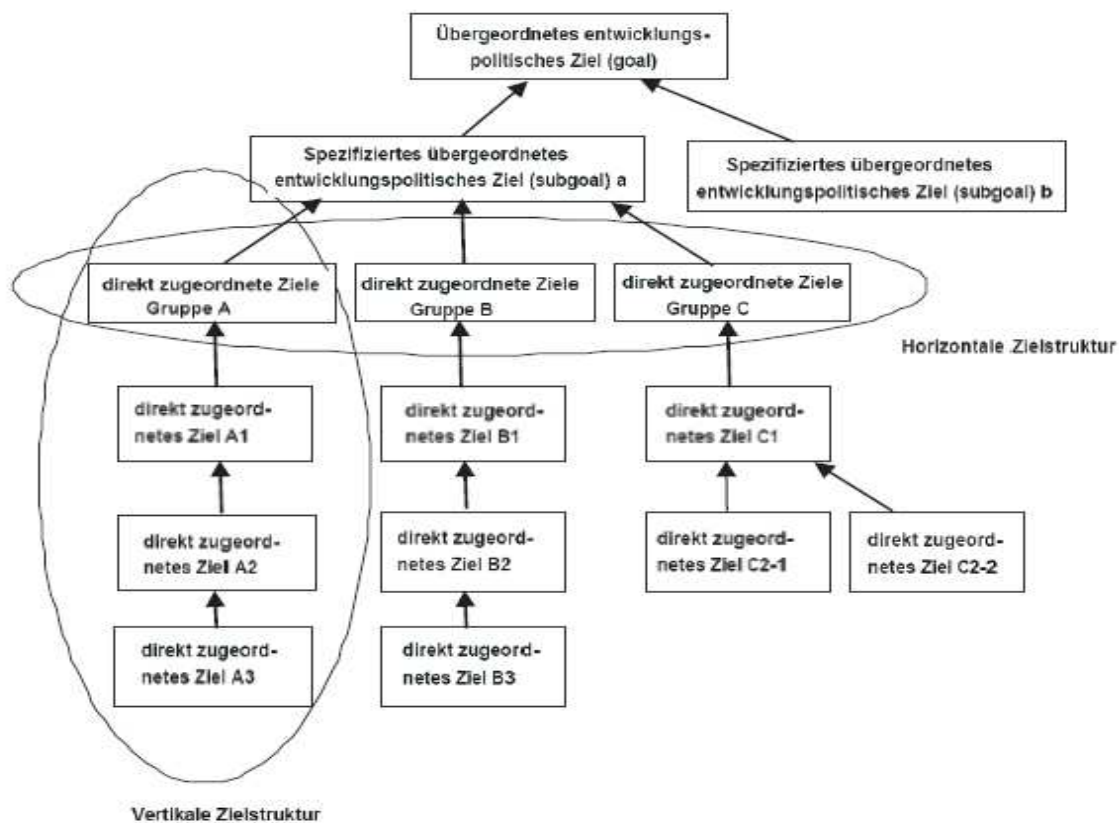
⁴⁸ Nach OECD/DAC (2009).

⁴⁹ In dieser Arbeit entsprechen direkte Wirkungen in der Planungsphase direkt zugewiesenen Zielen, auch wenn direkte zugewiesene Ziele erst über die Erreichung anderer Planungsgrößen indirekt erreicht werden können. Siehe dazu die vertikale Zielstruktur in Textziffer 5.

⁵⁰ Verschiedentlich wird noch eine dritte Zielebene, nämlich die Ebene der hochaggregierten Wirkung, berücksichtigt. Während indirekte Wirkungen vor allem von Produkten oder Beratungen mitbeeinflusste Veränderungen ausdrücken soll, bezieht sich die hochaggregierte Wirkung auf den Wandel innerhalb des Sektors, in dem die Produkte oder Maßnahmen Wirkungen entfalten sollen (Meyer 2004: 10). Allerdings ist diese Unterscheidung nur wenig überzeugend, da man sowohl bei der indirekten als auch bei der hochaggregierten Wirkung die Ebene der direkt zugewiesenen Ziele verlässt und die *goals*-Ebene erreicht. Jede beliebige weitere Untergliederung der Zielleiter scheint demnach willkürlich, ohne dass sich etwas an ihrer grundlegenden Struktur ändert. Aus diesem Grunde soll im Folgenden darauf verzichtet werden. Darüber hinaus soll darauf hingewiesen werden, dass verschiedene Institutionen und Organisationen zwar der gleichen Logik folgen, aber teils unterschiedliche Begriffe verwenden. Auf eine ausführliche Darlegung der Begriffe soll aber im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden.

es auch innerhalb einer Zielebene verschiedene Arten von Zielen (bspw. verschiedene Nutzenarten) geben kann, die sowohl direkt als auch indirekt von der jeweiligen Intervention angesteuert werden. Vor allem auf der Ebene der direkt zugewiesenen Ziele kann es in der Praxis in den meisten Projekten und Programmen zahlreiche Verästelungen geben. Bestehen bspw. kausale Beziehungen zwischen verschiedenen angestrebten Zielen, die der EZ-Maßnahme direkt zugeordnet sind, spricht man von einer vertikalen Zielstruktur. Werden angestrebte Ziele isoliert voneinander der betrachteten Intervention direkt zugeordnet (d.h. es besteht keine kausale Beziehung), so wird von einer horizontalen Zielstruktur gesprochen. In sehr komplexen EZ-Maßnahmen finden sich häufig vertikale und horizontale Strukturen der direkt zugeordneten Ziele wieder. Dies ist in Abbildung 1 beispielhaft dargestellt (GOPA 2010: 13f.).⁵¹

Abbildung 1: Überlagerung von horizontaler und vertikaler Zielstruktur



Quelle: GOPA (2010): 15.

⁵¹ Es ist zu beachten, dass auch auf der Ebene der übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele horizontale und vertikale Zielstrukturen vorkommen können. In der entwicklungspolitischen Realität gibt es allerdings bei den meisten entwicklungspolitischen Interventionen nur ein übergeordnetes entwicklungspolitisches Ziel (GOPA 2010: 15).

3.1.3 Die use of output-Ebene für die Ermittlung von Wirkungen

Die zentrale Bedeutung der *use of output*-Ebene

(1) EZ-Maßnahmen werden heutzutage vor allem dann als wirksam eingestuft, wenn Ziele erreicht werden, die einen Nutzen (auf der Ebene der direkten und indirekten Wirkungen) reflektieren. Dieser Nutzen ergibt sich allerdings erst nach bestimmten Veränderungsprozessen, die wichtige Akteure (meist Mittler), die im Rahmen der EZ-Maßnahme eine bedeutende Rolle bei der Erzielung der angestrebten Wirksamkeit einnehmen, durchlaufen müssen (GTZ 2008: 5; GTZ 2006: 3).⁵² Solche Veränderungsprozesse beinhalten im Wesentlichen die zur Zielerreichung notwendigen Verhaltensänderungen und werden innerhalb der Wirkungskette auf der Ebene des *use of output* beschrieben; sie stellen das entscheidende Bindeglied zwischen den bereitgestellten *outputs* und den direkten Wirkungen (Ebene der direkt zugewiesenen Ziele) dar (GTZ 2006: 3; GOPA 2010: 54). Der Ebene des *use of output* kommt somit eine besondere Bedeutung zu, da sie erklärt, warum und wie sich Wirkungen auf der Ebene der direkt zugewiesenen Ziele ergeben. Zudem wird durch die separate Berücksichtigung der notwendigen Veränderungsprozesse ein „Black-Box-Szenario“ vermieden, bei der die Transmissionskanäle zur Erreichung der direkt zugewiesenen Ziele weitgehend unbekannt sind (GOPA 2010: 56).⁵³

Dimensionen der *use of output*-Ebene

(2) Der Veränderungsprozess bei den Akteuren der betrachteten Intervention verläuft in der Regel in drei Schritten: Bevor eine Verhaltensänderung eintritt (indem die im Rahmen der TZ-Maßnahme bereitgestellten bzw. entwickelten *outputs*, wie Kapazitäten, Wissen, etc. angewendet werden – *use of output*), muss zunächst eine Bewusstseinsweiterung über mögliche zukünftige Nutzengewinne stattfinden und damit die Motivation geschaffen werden, tatsächlich das eigene Verhalten ändern zu wollen. Als nächster Schritt muss dann ein Verständnis bei den betreffenden Akteuren über die Art und das Ausmaß der nötigen Verhaltensänderungen/-anpassungen generiert werden. Dies schließt auch das Verstehen und die

⁵² Auch wenn dies vereinzelt für Maßnahmen der finanziellen Zusammenarbeit gilt, betrifft dies vor allem TZ-Maßnahmen. Zur genauen Unterscheidung siehe Kapitel 3.3 (Struktur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und Umsetzung von Interventionen).

⁵³ Die anderen Glieder der Wirkungskette dürfen allerdings auch nicht vernachlässigt werden, da sie die gewünschten Verhaltensänderungen überhaupt erst möglich machen (bspw. gesteigerte Kapazitäten bei Partnern, Bereitstellung wichtiger Dienstleistungen, etc.) (GTZ 2008: 5).

Umsetzungsfähigkeit bspw. von Beratern vermittelter Inhalte mit ein.⁵⁴ Erst dann kommt es in einem letzten Schritt (meist) zu der gewünschten Verhaltensänderung, sofern die betreffenden Personen davon ausgehen, dass ihre Verhaltensänderung positive Nettowirkungen auf der Ebene der von ihnen zugrunde gelegten Ziele auslösen und die angestrebte Verhaltensänderung in der Praxis auch umsetzbar ist (GOPA 2010: 37).

Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des *use of output*

(3) Allerdings gestaltet sich die Operationalisierung der *use of output*-Ebene in der Praxis nicht so leicht, da sich hinter dem Begriff „Nutzung von Leistungen“ (also dem *use of output*) viel Interpretationsspielraum verbirgt. Unter Nutzung z.B. im Bildungssektor kann sowohl das Lesen von Büchern als auch die Anwendung des akkumulierten Wissens verstanden werden (GOPA 2010: 56). Bis heute gibt es in der TZ diesbezüglich keine festgelegten und einheitlichen Ansichten. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Wirkungen der betrachteten Intervention der Ebene des *use of output* (als Bindeglied zwischen *outputs* und direkten Wirkungen) plausibel und kausal zugeordnet werden können (GTZ 2006: 3). Dabei kann es gerade bei komplexen EZ-Maßnahmen auch sinnvoll sein, die Nutzungsebene in weitere kausal miteinander verbundene Stufen zu unterteilen. Es können auch bei verschiedenen Gruppen unterschiedliche, parallel verlaufende Veränderungsprozesse ausgelöst werden, so dass mehrere horizontale *use of output*-Ebenen resultieren (GTZ 2008: 18; GTZ 2007b: 1ff.).

3.1.4 Ein Beispiel einer Wirkungskette

Graphische Veranschaulichung einer Wirkungskette an einem Praxisbeispiel

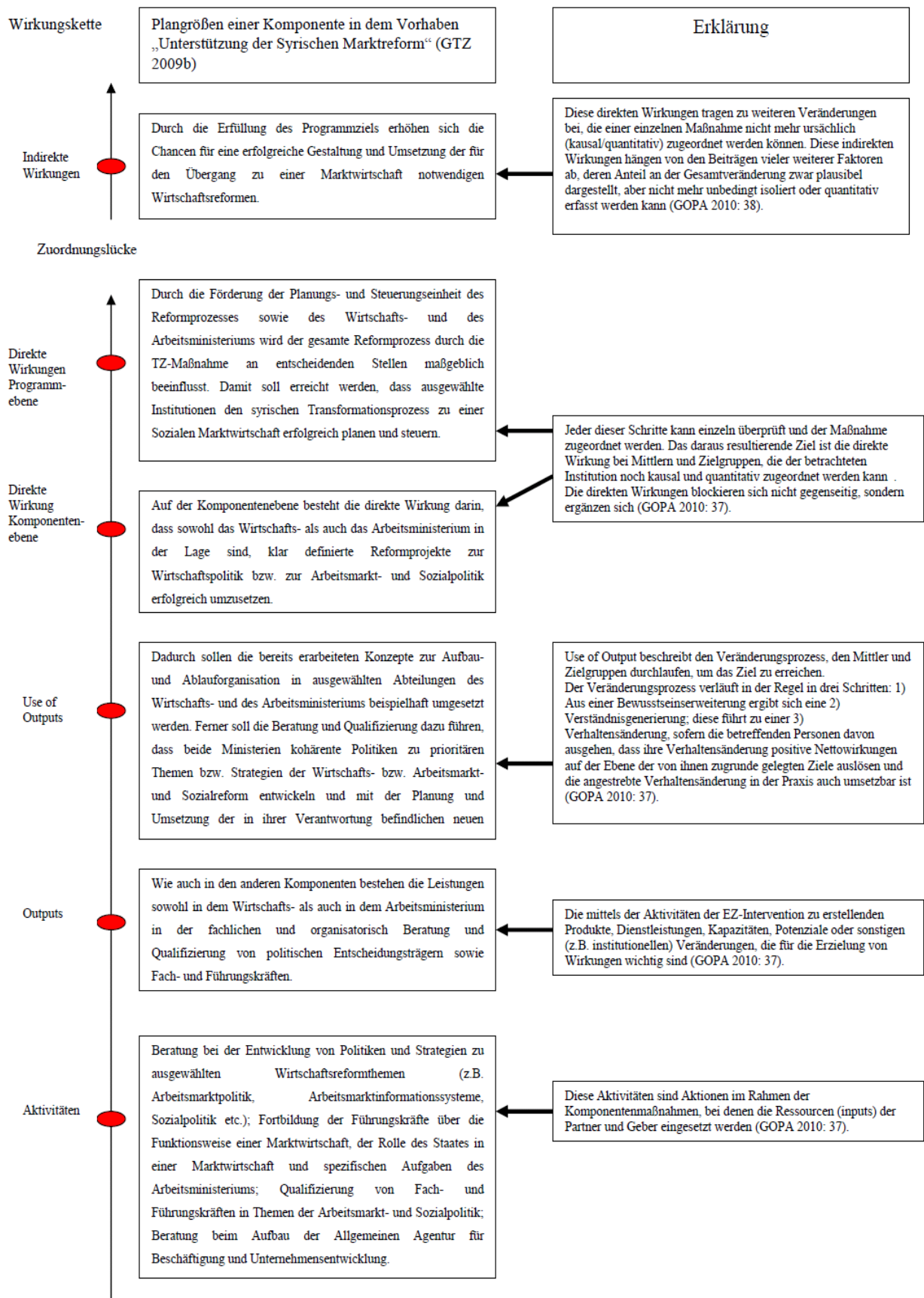
Die graphische Veranschaulichung einer ex ante aufgestellten Wirkungskette am Beispiel einer Komponente innerhalb eines GTZ-finanzierten Programms zur Unterstützung der syrischen Wirtschaftsreformen⁵⁵ (mit einer vertikalen Zielstruktur auf der Ebene der direkten Wirkungen) ist in Abbildung 2 dargestellt.⁵⁶

⁵⁴ Gerade diese Schritte stellen einen großen Schwachpunkt bei TZ-Beratungen dar.

⁵⁵ Das Programm in Syrien konnte aufgrund der seit April 2011 herrschenden Unruhen allerdings nicht zu Ende geführt werden.

⁵⁶ Es handelt sich um ein tatsächliches Beispiel aus der Praxis, dass hier unverändert übernommen worden ist.

Abbildung 2: Die Kausalbeziehungen des Wirkungskettenmodells anhand eines Praxisbeispiels



Quelle: Eigene Darstellung nach GOPA (2009); GOPA (2010): 37f.; GTZ (2009b).

3.1.5 Indikatoren zur Messung von geplanten Größen

Was sind Indikatoren?

(1) Auf den verschiedenen Ebenen der Wirkungskette werden angestrebte Zielgrößen festgelegt, auf deren Basis die betrachtete EZ-Maßnahme implementiert wird. Auf der *output*-Ebene werden *output*-Ziele, auf der Nutzungsebene (*use of output*) Nutzungsziele und auf den Ebenen der direkt und indirekt zugewiesenen Ziele (direkte und indirekte Wirkungen) Wirkungsziele formuliert. In der entwicklungspolitischen Praxis handelt es sich bei den meisten Zielen um latente Konstrukte, d.h. sie können nicht unmittelbar überprüft werden und müssen an bestimmten Kriterien bzw. Größen festgemacht, also operationalisiert werden.⁵⁷ Die Operationalisierung und Spezifizierung der Ziele erfolgt mit Hilfe von Indikatoren (GOPA 2010: 22). Ein Indikator ist in der Regel eine quantitative oder qualitative Variable, mit der man Veränderungen messen kann, die durch die EZ-Intervention induziert worden sind (GOPA 2007: 6; DCED 2010: 7).

“[An indicator is a] quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure achievement, to reflect the changes connected to an intervention, or to help assess the performance of a development actor.”

OECD/DAC (2002): 25.

Dabei konzentrieren sich die Indikatoren auf die in der Wirkungskette festgelegten Bereiche, die Auskunft über den Fortschritt der Veränderungsprozesse innerhalb dieser Bereiche geben (GTZ 2008: 22). Komplexe Sachverhalte werden zu diesem Zweck angemessen vereinfacht und auf eine beobachtbare Dimension reduziert (DEZA 1999: 21). Generell unterscheidet man zwischen Zielindikatoren und Prozessindikatoren. Zielindikatoren beziehen sich in der Regel auf die Ebene der direkten und indirekten Wirkungen und geben Auskunft über den Erfolg der betrachteten Maßnahme. Prozessindikatoren präzisieren die Zielgrößen auf Aktivitäten- und *output*-Ebene in einer Wirkungskette und signalisieren Fortschritt und/oder weiteren Handlungsbedarf (GTZ 2008: 24).

⁵⁷ Typische Beispiele in der EZ sind die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen, Entwicklung des Agrarsektors, Befähigung des Wirtschaftsministeriums zur Umsetzung wichtiger Reformen, Steigerung des Wachstums, Reduzierung der Armut, etc..

Festlegung von Anspruchsniveaus

(2) Damit Indikatoren den Fortschritt bzw. Erfolg einer Maßnahme überprüfen können, müssen sie zusätzlich mit Angaben zu ihrer angestrebten Erreichung (so genannten Anspruchsniveaus)⁵⁸ versehen werden. Diese Anspruchsniveaus beruhen in der Regel auf Vergleichswerten (*benchmarks*), die als Referenzgröße zur Bewertung des Fortschritts dienen (GOPA 2007: 7). Typische Referenzwerte sind bspw. Ausgangswerte⁵⁹, Entwicklungstrends, Werte aus einer vergleichbaren Situation oder eine definierte Qualität (GTZ 2008: 24). Bei der Festlegung der Anspruchsniveaus muss in jedem Fall sichergestellt werden, dass sie in einem angemessenen Verhältnis zu den Entwicklungspotenzialen des jeweiligen Landes stehen. So können – absolut betrachtet – kleinere Fortschritte in Afrika besser bewertet werden als größere Fortschritte in Asien (GOPA 2007: 11).

Ein Beispiel (aus der finanziellen Zusammenarbeit):

„Durch den Bau einer Straße sowohl in Nigeria als auch in Südkorea sollen die Bewohner einer Region in den jeweiligen Ländern nachhaltig Zugang zu Wassermärkten erhalten. Dabei zeigt sich nach Jahren der Implementierung, dass die Straße in Südkorea 18 Jahre und die Straße in Nigeria „nur“ 12 Jahre genutzt werden konnte. Bei einer ex post Bewertung über die Wirksamkeit der beiden Projekte müssen nun die erreichten Größen zu den ex ante definierten Anspruchsniveaus in Beziehung gesetzt werden. Da in der Region in Nigeria schlechtere Rahmenbedingungen vorliegen, wurde eine Zielgröße von 11 Jahren für die Nutzung der Straße angestrebt. Auf Grund fortschrittlicher Methoden und besserer Implementierungserkenntnisse wurde in Südkorea hingegen eine Lebensdauer der Straße von 20 Jahren festgelegt. Zwar hat die Straße in Südkorea bezogen auf ihre Nutzungsdauer – absolut betrachtet – „besser abgeschnitten“, doch unter Berücksichtigung der ex ante definierten Anspruchsniveaus würde das

⁵⁸ In der Terminologie der deutschen TZ wird auch von einer so genannten Wertbestückung gesprochen (GTZ 2008: 25).

⁵⁹ Um Ausgangswerte bestimmen zu können, werden in der Regel so genannte *baseline*-Daten gesammelt (GTZ 2008: 24). *Baseline*-Daten beschreiben die Daten zu Beginn einer EZ-Maßnahme. Die Gewinnung dieser Daten bezeichnet man als *baseline*-Studien, die idealerweise kurz vor Beginn der eigentlichen EZ-Maßnahmen durchgeführt werden sollten („eine Analyse, die die Situation vor einer Entwicklungsmaßnahme beschreibt und die als Bezugspunkt für die Bewertung von Fortschritten oder für Vergleiche dienen kann“) (OECD/DAC 2009: 23).

Projekt in Nigeria als erfolgreich, das Projekt in Südkorea als nicht wirkungsvoll eingestuft werden.“

GOPA (2007): 11.

Anzahl an Indikatoren

(3) Da meist ein einziger Indikator in der Regel nicht alle Aspekte eines Ziels erfassen kann, müssen den Zielen meist mehrere Indikatoren zugeordnet werden, insbesondere wenn es sich um komplexe und mehrdimensionale Ziele auf den Ebenen der indirekten und direkten Wirkungen handelt. Die Erreichung der Anspruchsniveaus der Indikatoren ist dann gleichbedeutend mit den in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen (GOPA 2010: 23f., 42).

Der SMART-CCR-Katalog

(4) Es besteht weitgehend Konsens darüber, dass bei der Formulierung von Indikatoren bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllt sein müssen. Die GOPA hat mit den „SMART-CCR“-Anforderungen den umfangreichsten Katalog entwickelt, der zur Steuerung der EZ-Intervention genutzt werden kann (GOPA 2010: 25). Folgende Eigenschaften verbergen sich hinter dieser Abkürzung:

Tabelle 5: Die SMART-CCR-Anforderungen an Indikatoren

	SMART	SMART-Anforderungen:
1.	S = Specific	Der Indikator sollte eine wahrheitsgetreue Übersetzung des betreffenden Zieles sein, so dass die mit ihm gemessenen Änderungen den jeweiligen Zielerreichungsgrad ausdrücken.
2.	M = Measurable	Der Indikator muss (leicht) messbar sein und zuverlässige Daten liefern, unabhängig davon, ob im Laufe der Zeit von verschiedenen Personen Messungen durchgeführt werden.
3.	A = Achievable	Das spezifizierte quantitative und qualitative Ziel muss erreichbar sein (Festlegung eines angemessenen Anspruchsniveaus). Zu tief angesetzte Ziele können offensichtliche Erfolge suggerieren, sind aber für das Vorhaben von geringem Nutzen. Das Erfüllen eines Indikators sollte eine besondere Anstrengung erforderlich machen.
4.	R(1) = Relevant	Die Informationen, die durch den Indikator erbracht werden, müssen von grundlegender Bedeutung für die Entscheidungsfindung sein. Man sollte nur solche Indikatoren verwenden, deren Ergebnisse einen Einfluss auf die Umsetzung der betrachteten Intervention haben können.
5.	T = Timely	Der Indikator muss zeitnah zur Verfügung stehen, um

		eingetretene Wirkungen innerhalb eines als angemessen betrachteten Zeitraums erfassen zu können. Deshalb sollte man für die Realisierung der vorgeschlagenen Ziele Termine festlegen. Dies können intermediäre Termine sein (wie Meilensteine/Fortschritte während des Verlaufs der Intervention) oder der Status am Ende der Intervention (im Falle eines direkt zugewiesenen Ziels).
	CCR	CCR-Anforderungen:
6.	C(1) = Clear	Der Indikator muss klare, eindeutige Aussagen treffen, um auch von nicht in die Intervention involvierten bzw. nicht betroffenen Personen verstanden zu werden.
7.	C(2) = Comparable	Der Indikator muss Veränderungen zeigen, die sowohl im Vergleich mit der Situation ohne Intervention als auch in anderen Fällen beobachtbar und daher vergleichbar sind.
8.	R(2) = Realistic	Der Indikator muss handhabbare, realistische Größen, bspw. im Rahmen der vorhandenen Steuerungskapazitäten der betrachteten Intervention auch wirklich verfügbare oder ermittelbare Daten, beinhalten.

Quelle: Eigene Darstellung nach GTZ (2006/2007): 15; GOPA (2010): 25; GOPA (2011): 54.

3.2 Wirkungsketten als Grundlage von Wirksamkeitsmessungen

3.2.1 Monitoring

Bezug zur Wirksamkeitsdebatte

(1) Im Rahmen von Wirksamkeitsmessungen spielen Wirkungsketten, Ziele und Indikatoren eine besondere Rolle. Um eine Bewertung entwicklungspolitischer EZ-Maßnahmen vornehmen zu können, muss überprüft werden, ob die formulierten Zielgrößen gemäß des ex ante aufgestellten Interventionsdesigns erfüllt worden sind und ob die in der Wirkungskette ex ante formulierten Kausalbeziehungen in der Realität eingetroffen sind. Die Wirkungskette stellt somit die Grundlage für die Bewertung der Wirksamkeit dar (Reade-Soh & Stockmann 2009: 5).

Definition von Monitoring

(2) Ob und in welchem Umfang die in der Wirkungskette geplanten Größen (messbar gemacht durch die Indikatoren und Anspruchsniveaus) eingetreten sind oder voraussichtlich eintreten werden, sollte eine EZ-Intervention nicht erst nach ihrer Fertigstellung, sondern bereits während ihrer Umsetzung überprüfen. Ein solcher

Soll-Ist-Vergleich wird Monitoring⁶⁰ genannt (GOPA 2010: 51). Das OECD/DAC (2009) beschreibt Monitoring wie folgt:

[Monitoring ist ein] „kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung zu spezifischen Indikatoren, um Leitung und Hauptbeteiligte eines laufenden EZ-Projekts über die erzielten Fortschritte und die erreichten Ziele sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel zu informieren“.

OECD/DAC (2009): 35f..

Diese Definition zeigt, dass nicht nur die Zielebenen (indirekte und direkte Wirkungen), sondern auch die kausal vorgeschalteten Ebenen, die erst die Voraussetzungen schaffen, die angestrebten Ziele zu erreichen, im Fokus des Monitoring stehen müssen. Allerdings vernachlässigt die oben genannte Definition die Aspekte der Datenauswertung, Datenbewertung und Disseminierung von Informationen, die ebenfalls wichtige Bestandteile des Monitoring sind (GTZ 2008: 13ff.).⁶¹

Schlüsselbegriffe des Monitoring

(3) Die Daten, die im Rahmen des Monitoring gesammelt werden, stellen immer das reale Vis-à-vis der Planungsgrößen dar. Vor allem die Verwendung der Begriffe *inputs* (*vis-à-vis* der geplanten inputs), *outputs* (*vis-à-vis* der geplanten outputs), *outcome* (*vis-à-vis* der geplanten direkten Wirkungen) und *impact* (*vis-à-vis* der geplanten indirekten Wirkungen) ist sowohl in der internationalen Literatur als auch in der Praxis mittlerweile gängig, um tatsächliche und zeitlich unterschiedlich anfallende Effekte zu identifizieren, die mit den Planungsgrößen auf den verschiedenen Ebenen innerhalb der Wirkungskette verglichen werden. Sie beschreiben demnach das Ausmaß, inwieweit die Planungsgrößen erreicht worden sind (Prennushi et al. 2000: 108).

⁶⁰ Da im Rahmen des Monitoring auch korrigierend in ein Vorhaben eingegriffen werden soll, wird für Monitoring auch häufig der Ausdruck Results Based Management (RBM) verwendet (GTZ 2009a: 6ff.).

⁶¹ Auf die verschiedenen Verfahren der Datensammlung und -analyse sowie auf die Möglichkeiten der Informationsdisseminierung soll im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Für ausführliche Information siehe bspw. GOPA (2010), GOPA (2011), GTZ (2008).

Auch Berücksichtigung nicht intendierter Effekte

(4) Damit Monitoring auch wirklich als ein Managementinstrument mit dem Schwerpunkt des institutionellen Lernens zur Verbesserung laufender Vorhaben genutzt werden kann, dürfen nicht nur Informationen über das Eintreten der geplanten Wirkungen gesammelt werden, sondern es müssen auch nicht intendierte Effekte berücksichtigt werden (GOPA 2010: 51). Man darf nicht vergessen, dass eine Wirkungskette nur ein Modell ist, in dem der Versuch unternommen wird, eine EZ-Intervention mit Hilfe von auf verschiedenen Ebenen formulierten Zielgrößen und Indikatoren angemessen zu vereinfachen und auf eine beobachtbare Dimension zu reduzieren (DEZA 1999: 21). Eine ex ante aufgestellte Wirkungskette wird daher niemals alle vorhandenen Transmissionskanäle aufzeigen können. Erst das Monitoring ermöglicht (im Idealfall) ein vollständiges Bild des betrachteten EZ-Vorhabens.

3.2.2 Evaluierung

Was bedeutet Evaluierung im EZ-Kontext?

(1) Evaluierungen geben Auskunft darüber, was und warum etwas passiert ist. Dazu werden verschiedene Methoden der Beobachtung und Analyse verwendet (DFID 2005: 10). Auch wenn eine genaue Definition von Evaluierung aufgrund der verschiedenen Auslegungen nicht so einfach ist (European Commission 1997: 10), verwenden alle großen Geberinstitutionen die Begriffsbestimmung des DAC der OECD, nach der die Evaluation eine Bewertung von gegenwärtigen oder abgeschlossenen Projekten, Programmen oder einer Politik darstellt, die so systematisch und objektiv wie möglich erfolgen soll, und dabei das Design, die Implementierung und die Ergebnisse umfasst (OECD/DAC 1991: 5; OECD/DAC 2009: 27ff.). Um eine Bewertung im Rahmen der EZ Evaluierung nennen zu dürfen, müssen bestimmte DAC-Evaluierungskriterien angewendet werden und bestimmte DAC-Evaluierungsprinzipien erfüllt sein, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Evaluierungskriterien des Development Assistance Committee

(2) Um Evaluierungen hinsichtlich ihrer Ergebnisse und angewendeter Methoden vergleichbar machen zu können, haben sich international die Evaluierungskriterien des DAC bei der Evaluierung von Entwicklungsvorhaben durchgesetzt (IDD 2005: 18). Die Anwendung der Evaluierungskriterien ermöglicht eine systematische und objektive Ermittlung und Bewertung der tatsächlichen Ergebnisse der evaluierten

EZ-Intervention (GOPA 2010: 77). Die Zielsetzung der Evaluierung besteht gemäß DAC-Definition darin, die Relevanz und Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung und Nachhaltigkeit zu bestimmen (OECD/DAC 2009: 28).

Auch in der deutschen EZ haben sich diese Kriterien etabliert. Im Jahre 2006 hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Zusammenarbeit mit seinen Durchführungsorganisationen beschlossen („Evaluierung aus einem Guss“), dass jede Bewertung einer bestimmten entwicklungspolitischen Intervention die Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen, Nachhaltigkeit und Kohärenz, Komplementarität & Koordination mit einschließt (BMZ 2006: 3ff.). Die Kriterien lassen sich wie folgt beschreiben:

Tabelle 6: Das deutsche System der Evaluierungskriterien (Prüfkriterien)

Prüfkriterium	Inhaltliche Bestimmung
Relevanz (relevance)	Wird das Richtige getan? Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Ziele der Entwicklungsmaßnahme mit dem Bedarf der Zielgruppen, den Politiken des Kooperationslandes und der Partnerinstitutionen, den globalen Entwicklungszielen sowie der entwicklungspolitischen Grundausrichtung der Bundesregierung übereinstimmen.
Effektivität (effectiveness)	Werden die direkten Ziele der Entwicklungsmaßnahme erreicht? Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Maßnahmen dazu beitragen, dass die direkt zugeordneten Ziele der Entwicklungsmaßnahme erreicht werden (Soll-Ist-Vergleich).
Effizienz (efficiency)	Werden die Ziele durch die Entwicklungsmaßnahme wirtschaftlich erreicht? Das Kriterium bezieht sich auf das Verhältnis von Ressourcen zu Resultaten (Input : Leistungen = Produktionseffizienz, Input : Wirkungen = Allokationseffizienz).
Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (impact)	Trägt die Entwicklungsmaßnahme zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele bei? Im Rahmen dieses Kriteriums ist zu überprüfen, ob und wie die Entwicklungsmaßnahme dazu beiträgt, die angestrebten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele zu erreichen. Außerdem wird untersucht, ob und welche anderen positiven und negativen übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (über die gesamte Wirkungskette) eingetreten sind.
Nachhaltigkeit (sustainability)	Sind die positiven Wirkungen von Dauer? Im Rahmen dieses Kriteriums wird abgeschätzt, inwieweit die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme über das Ende der Unterstützung hinaus fortbestehen.

Prüfkriterium	Inhaltliche Bestimmung
Kohärenz, Komplementarität & Koordination (KKK)	Sind die entwicklungspolitischen Aktivitäten der einzelnen Geber mit- und untereinander abgestimmt? Im Rahmen dieses Kriteriums wird abgeschätzt, inwieweit die entwicklungspolitischen Forderungen der einzelnen Geber an das Partnerland widersprüchlich oder miteinander kompatibel sind.

Quelle: Eigene Darstellung nach BMZ (2006): 3ff.; GOPA (2010): 78.

Die Evaluierungsprinzipien des DAC

(4) Zusätzlich zu den DAC-Evaluierungskriterien hat der Entwicklungshilfeausschuss der OECD mehrere Prinzipien definiert, die bei der Durchführung von Evaluierungen eingehalten werden sollten. Zu ihrer Begründung wird häufig angeführt, dass nur bei ihrer Einhaltung Evaluierungen auch wirklich in der Lage sind, ihre geforderten Funktionen zu erfüllen (GOPA 2010: 76). Dazu zählen bspw. die Legitimationsfunktion, Informationsfunktion, Lenkungsfunktion, Kontrollfunktion, Lernfunktion (DFID 2005: 11; European Commission 1997: 14; Fteval 2003-2005: 4).⁶² Die Prinzipien sind im Folgenden aufgelistet.

Tabelle 7: DAC-Evaluierungsprinzipien

Partnerschaft und Partizipation von Geber und Empfänger: Geber und Empfänger sollten an der Evaluierung beteiligt sein.
Zweck der Evaluierung: Evaluierung soll die Grundlage für die Erfüllung der Rechenschaftspflicht schaffen.
Unparteilichkeit und Unabhängigkeit: Evaluierung soll unabhängig und unparteiisch erfolgen.
Glaubwürdigkeit: Das Empfängerland soll in die Evaluierung einbezogen werden, und die Ergebnisse sollen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.
Sachdienlichkeit: Ergebnisse sollen stichhaltig, zweckdienlich, und zeitgerecht sein.
Zusammenarbeit der Geber: Geber sollen zusammenarbeiten.
Evaluierungsplanung: Ein Gesamtplan soll erstellt werden, der die Planung von Projekt-, Programm-, Politik-, Sektor-, und Themenevaluierungen enthält.
Planung und Durchführung der Evaluierungen: Definierung einheitlicher Methoden und Techniken; Festlegung eines Plan und einer Aufgabenstellung, etc.
Berichtswesen, Mitteilung der Ergebnisse und Feedback: Anfertigung einer Kurzzusammenfassung; Erläuterung der Evaluierungsmethode; Veröffentlichung der Ergebnisse und Feedback erforderlich.

Quelle: Eigene Darstellung nach OECD (1994): 157-166; OECD/DAC (2010): 5ff..

⁶² Auf die verschiedenen Funktionen soll hier im Detail nicht eingegangen werden, da sie für die vorliegende Arbeit nicht von herausragender Bedeutung sind.

Monitoring und Evaluierung – Ein Vergleich

(5) Zwischen Monitoring und Evaluierung besteht ein enger Zusammenhang. Mit Hilfe eines guten Monitoring können schnell und effizient Daten und Informationen bereitgestellt werden, die bei der Durchführung von Evaluierungen benötigt werden (GOPA 2010: 57). Der entscheidende Unterschied ist aber, dass es für das Monitoring in der Regel keine formalen Vorgaben gibt. Monitoring kann selektiv sein und sich auf partielle Fragestellungen im Rahmen eines Vorhabens beschränken. Evaluierungen hingegen sind an die Einhaltung bestimmter Evaluierungsprinzipien und –kriterien gebunden und beziehen sich auf die gesamte Wirkungskette eines Vorhabens. Zudem sind Evaluierungen immer zeitpunktbezogen, während Monitoring in der Regel kontinuierlich Veränderungen konkreter Maßnahmen und/oder Wirkungen erfasst (GOPA 2007: 4).

3.2.3 Impact-Evaluierungen

Neuer Trend in der EZ

(1) In jüngster Zeit mehren sich die Forderungen der Geber nach Verfahren, mit denen der effektive Nettobeitrag von EZ-Maßnahmen gemessen werden kann. Im Vordergrund stehen dabei die so genannten robusten *impact*-Evaluierungen (*robust impact evaluations*). Der Begriff *impact* bezieht sich in diesem Fall aber weder auf die oberste Ebene der Wirkungskette im Rahmen des Monitoring noch auf das von DAC festgelegte Evaluierungskriterium, sondern bezeichnet generell die zuordenbaren Effekte auf der Ebene der direkt und indirekt zugewiesenen Ziele (aus dem Englischen *impact* = Wirkung). Je besser die Effekte zuordenbar sind, umso mehr spricht man von robusten Evaluationsergebnissen (daher auch robuste *impact*-Evaluierungen). Kern dieser Evaluierungen ist der quantifizierte Nachweis von Kausalitäten mit Hilfe (teilweise) komplexer statistischer Verfahren. Dadurch sollen der Forderung nach systematischen und objektiven Evaluierungen eine größere Bedeutung beigemessen und willkürliche und subjektive Ergebnisse weitgehend vermieden werden. Zwar werden bei der Wirkungskette auch Kausalitäten *ex ante* festgelegt, sie werden aber im Rahmen des Monitoring oder der DAC-Evaluierung nicht explizit gemessen, sondern lediglich mit Hilfe von einfachen Plausibilitätsannahmen bestätigt oder falsifiziert (Baker 2000: 1ff.; GOPA 2011: 5ff.).

Before and after vs. with and without

(2) Die Wirkungen einer Intervention werden bei Evaluierungen meist mit Hilfe des Vergleichs von mindestens zwei verschiedenen Zeitpunkten ermittelt. Es handelt sich dabei um die Anwendung des *before and after*-Prinzips, bei dem jede Veränderung dem Entwicklungsvorhaben zugesprochen wird. Allerdings besteht hier die Gefahr, dass die Veränderung eines Zustands einer Intervention zugeordnet wird, die nicht durch sie hervorgerufen wurde (GOPA 2007: 19). Um die Nettoeffekte von EZ-Maßnahmen bestimmen zu können, müssen die durch die Intervention induzierten Effekte von anderen Einflüssen isoliert werden. In der Regel kann dies mit Hilfe des Vergleichs zwischen den Situationen mit und ohne Intervention gewährleistet werden, da so beobachtbare Veränderungen der Intervention zugerechnet werden können. Dieser Vergleich ist als Anwendung des *with and without*-Prinzips bekannt (Hemmer 2002: 973). Es wird eine hypothetische Situation als Vergleichssituation (re)konstruiert, in der die zu untersuchende Maßnahme nicht durchgeführt wurde, und mit der tatsächlichen Situation verglichen. Die Differenz der beobachtbaren Veränderungen stellt die Nettowirkung dar (Ezemenari et al. 1999: 1ff.). Die Identifikation einer geeigneten „ohne-Situation“ (auch „*counterfactual*“ genannt) steht prinzipiell im Mittelpunkt von *impact*-Evaluierungen. Einfache Vorher-Nachher-Vergleiche können leicht zu falschen Schlussfolgerungen führen, weil nicht kontrolliert wird, welche anderen Faktoren möglicherweise Einfluss auf das Ergebnis gehabt haben können (GOPA 2011: 5ff.).

Zur Problematik von geeigneten Vergleichssituationen

(3) Die Bestimmung einer geeigneten Vergleichssituation stellt allerdings auch besondere Herausforderungen dar, da geeignete Vergleichssituationen sich meist nur mit Hilfe von Kontrollgruppen (*control groups*) generieren lassen, die in der Realität nicht immer leicht zu finden bzw. zu bilden sind (Prennushi et al. 2000: 119). Kontrollgruppen sind Gruppen⁶³, die als Vergleichsgruppen dienen und nicht von der zu untersuchenden EZ-Maßnahme profitieren, allerdings gleiche bzw. ähnliche Charakteristika aufweisen wie die Nutznießer (*treatment group*) der Maßnahme (Baker 2000: 2; GOPA 2011: 7ff.).⁶⁴

⁶³ Im Idealfall sind Kontrollgruppen ex ante randomisiert worden.

⁶⁴ Zur ausführlicheren Erklärung von *impact*-Evaluierungen siehe bspw. Baker (2000), Khandker et al. (2010), ADB (2006), White (2006), CGD (2006), Marcano & Ruprah (2009), GOPA (2011).

3.3 Struktur der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und Umsetzung von Interventionen

Zwei Stränge der EZ

(1) Verantwortlich für die EZ in Deutschland ist das BMZ⁶⁵. Das BMZ verfügt prinzipiell über zwei Möglichkeiten der Zusammenarbeit, um seine entwicklungspolitischen Ziele umzusetzen: die Finanzielle Zusammenarbeit (FZ) und die Technische Zusammenarbeit (TZ):

1. Im Rahmen der FZ wird vor allem die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)⁶⁶ vom BMZ für die Durchführung von Entwicklungsvorhaben beauftragt. Die FZ besteht in der Gewährung von Zuschüssen oder Krediten zu günstigeren Bedingungen als auf dem Markt. Dadurch soll durch die Gestaltung und Finanzierung strukturbildender Infrastrukturinvestitionen mit Einwirkung auf wichtige Rahmenbedingungen ein beschleunigter Entwicklungsprozess generiert werden (Hemmer 2002: 932).
2. Im Rahmen der TZ wird vor allem die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, früher GTZ, InWEnt und DED)⁶⁷ vom BMZ beauftragt. Die TZ soll Menschen und Organisationen in den Entwicklungs- und Schwellenländern über Ausbildungs- und Beratungsprogramme dazu befähigen, ihre Lebensbedingungen aus eigener Kraft zu verbessern (Hemmer 2002: 932).

Rolle der Consultingwirtschaft

(2) Viele Vorhaben der deutschen EZ werden nicht nur von den deutschen Geber- bzw. Durchführungsorganisationen (und/oder von den Durchführungsorganisationen der zuständigen Ministerien in den Partnerländern), sondern auch von privaten nationalen und/oder internationalen Consultingunternehmen durchgeführt. In der deutschen EZ können die beiden Durchführungsorganisationen KfW und GIZ Unteraufträge erteilen. Die GIZ ist sogar vertraglich vom BMZ verpflichtet, einen

⁶⁵ Es gibt zwar noch andere Ministerien, wie das Bundesministerium für Umwelt (BMU), und Institute, Organisationen und Stiftungen, z.B. der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD), die ebenfalls die deutsche EZ-Landschaft mitprägen. Auf diese soll allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden.

⁶⁶ Siehe www.kfw.de.

⁶⁷ Die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), InWEnt und der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) wurden am 01.01.2011 unter dem Namen GIZ vereint (siehe www.giz.de).

gewissen Teil der vom BMZ an die GIZ übertragenen Projekte auszuschreiben, die über einen in der Regel zweistufigen Ausschreibungsprozess an deutsche und internationale Consultingunternehmen vergeben werden. Dabei können auch nur einzelne Komponenten von Programmen ausgeschrieben werden. Andererseits kann das BMZ auch direkt Aufträge an die Consultingwirtschaft vergeben (BMZ 2008: 16).

Der zweistufige Prozess bei der Vergabe von Entwicklungsvorhaben an Consultingfirmen sieht eine Präqualifikationsphase und eine Angebotsphase vor.⁶⁸ In der Präqualifikationsphase können zur Durchführung eines Vorhabens oder einzelner Komponenten interessierte Firmen aus der ganzen Welt einen so genannten *Letter of Interest* (LoI) bei der ausschreibenden Organisation einreichen. In dem LoI werden kurz das Profil der Firma sowie ihrer Referenzen, d.h. eine kurze Beschreibung anderer bereits durchgeführter Projekte der Firma, vorgestellt. Auf der Basis dieser Informationen⁶⁹ erstellt die ausschreibende Organisation eine so genannte *shortlist*, in der alle Firmen aufgeführt sind, die in die engere Auswahl gekommen sind (in der Regel zwischen 4 und 8) und ein ausführliches Angebot einreichen dürfen. Die Firmen, die nicht auf dieser Liste stehen, sind dann aus dem weiteren Wettbewerb ausgeschieden. Die zur Angebotsabgabe aufgeforderten Firmen haben in der Regel zwischen 4 bis 8 Wochen Zeit, auf Basis von so genannten *Terms of Reference* (ToR), die die Anforderungen des Vorhabens darlegen, ein Konzept zur Umsetzung des Vorhabens zu schreiben und geeignete Experten (entweder *inhouse*-Personal oder so genannte *freelancer*) zu nominieren, die für die Umsetzung verantwortlich sein werden (KfW 2010: 7ff.). Dabei handelt es sich in der Regel um Langzeitexperten, die für mehrere Jahre vor Ort in dem Vorhaben arbeiten sollen. Auch können zusätzlich Kurzzeitexperten in den ToR gefordert sein, für die teils mehrwöchige Aufenthalte vor Ort vorgesehen sind und die das Vorhaben punktuell in speziellen Bereichen unterstützen sollen, die mit dem Personal vor Ort nicht abgedeckt werden können.

⁶⁸ In einigen (wenigen) Fällen werden Aufträge auch nach nur einer Angebotsphase vergeben. Dies ist aber nicht die Regel.

⁶⁹ Bei manchen Geberorganisationen (wie die Weltbank) muss auch kurz erörtert werden, wie man im Falle eines Zuschlags beabsichtigt, das Vorhaben durchzuführen.

Abwicklung von Beratungseinsätzen

(3) Die Entsendung von Langzeitexperten in das jeweilige Land erfolgt in der Regel mit dem Start des Entwicklungsvorhabens und ist in dem Vertrag zwischen dem Auftraggeber und der Consultingfirma fixiert. Die Aufgaben und Rollen der Langzeitexperten sind ex ante festgelegt. Anders verhält es sich bei der Entsendung von internationalen und nationalen Kurzzeitexperten, deren genaue Aufgaben und Rollen sich erst im Laufe des Entwicklungsvorhabens ergeben. Die Abwicklung von Kurzzeiteinsätzen erstreckt sich von der Beratungsidee bzw. der Artikulation eines an fehlenden Erkenntnissen festgemachten Beratungsbedarfs bis hin zur (erwarteten positiven) Wirkung der Beratungsleistung. Die Beratungsidee ist in der Regel das Resultat intensiver und gemeinsamer Überlegungen von Auftragsverantwortlichen (AV) des Vorhabens bzw. auch – falls vorhanden – den jeweiligen Komponentenverantwortlichen (KV),⁷⁰ der durchführenden Consultingfirma und den Partnerorganisationen in dem jeweiligen Land. Bevor ein Kurzzeitexperte beratend tätig werden kann, müssen verschiedene Schritte bei der Abwicklung eines Experteneinsatzes durchlaufen werden.⁷¹ Zunächst erstellt ein für dieses Vorhaben ernannter Koordinator (das kann sowohl eine von der durchführenden Consultingfirma entsendete Person als auch ein Mitarbeiter des Auftraggebers sein) in Abstimmung mit dem AV bzw. dem jeweiligen KV und gegebenenfalls den Partnern (basierend auf der Beratungsidee) die ToR für den Beratungseinsatz, in denen die Aufgaben, Rollen, der Zeithorizont, die Ziele der Beratung, etc. spezifiziert werden. Anschließend werden die ToR an den AV und die Zentrale der durchführenden Consultingfirma zur Kommentierung weitergegeben. Nachdem die ToR überprüft und durch den AV freigegeben worden sind, beginnt das *Backstopping-Team*⁷² in der Zentrale der Consultingfirma damit, geeignete Experten zu finden, die zu den Anforderungen in den ToR passen. Die identifizierten Lebensläufe der vorgeschlagenen Kandidaten werden zusammen mit den ToR an den AV bzw. den jeweiligen KV zur Auswahl, Absprache mit den Partnern und letztendlichen Genehmigung geschickt. Der Vertrag mit dem (den) präferierten

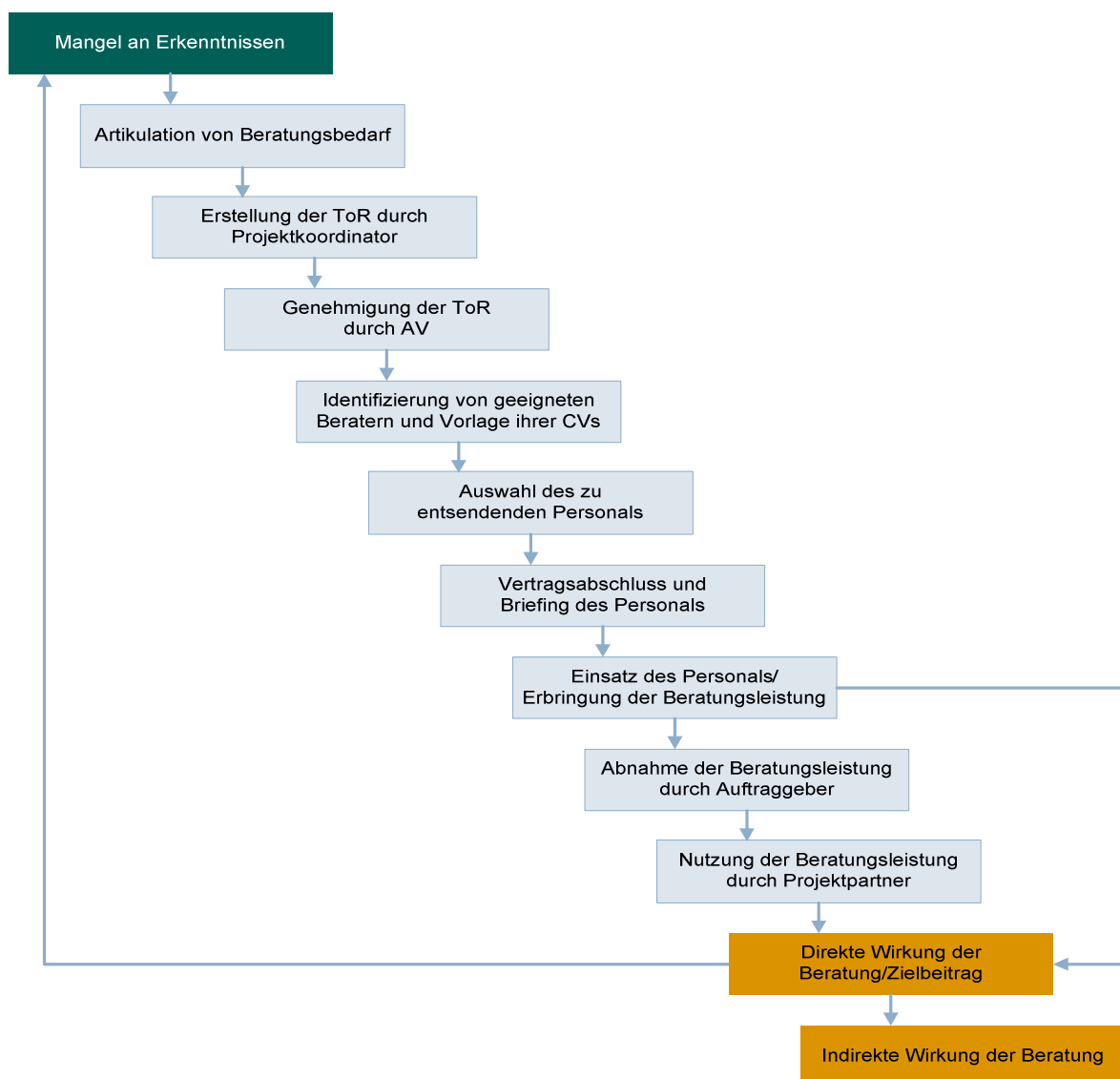
⁷⁰ Die AV und KV sind in deutschen Vorhaben Mitarbeiter von GIZ oder KfW.

⁷¹ Diese sind im Folgenden vereinfacht dargestellt.

⁷² Bei einem Backstopping-Team handelt es sich um Projektmanager, die das Projekt von der Zentrale der Consultingfirma aus unterstützen (Experten identifizieren, Flüge für die Experten buchen, Berichte lesen und genehmigen, ggf. Experten austauschen. etc.). Die Projektmanager sind die direkten Ansprechpersonen für den Auftraggeber in allen vertraglichen und administrativen Angelegenheiten.

Experten wird geschlossen, sobald die Genehmigung von dem AV für die Mission vorliegt. Danach beginnt die fachliche und organisatorische Vorbereitung des Einsatzes. Während des Einsatzes überwacht der Koordinator (gelegentlich auch der KV und/oder der AV) die Arbeit des (der) Experten. Nach Abschluss des Einsatzes muss (müssen) der (die) Experte(n) einen Einsatzbericht schreiben, der darlegt, was im Rahmen des Einsatzes gemacht und erreicht worden ist. Diesen Entwurf erhalten das Backstopping-Team und der Koordinator, die eine Qualitätskontrolle vornehmen. Nach Überprüfung des Berichts wird dieser dem AV bzw. KV zur Genehmigung übermittelt. Erst dann erfolgen das *Debriefing* und die Vergütung der Expertenleistung durch die Consultingfirma (GOPA 2009). Schematisch lässt sich dieser Prozess folgendermaßen darstellen:

Abbildung 3: Vom Beratungsbedarf zur Beratungswirkung



Quelle: GOPA (2009).

3.4 Fehlende Involvierung der Partner als Grund mangelnder Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

Grundlegende Schwächen der bisherigen Vorgehensweisen in der EZ

(1) Bei der Planung von Interventionen sowie bei der Messung der Wirksamkeit werden durch Indikatoren operationalisierbar gemachte Zielgrößen zugrunde gelegt, die in einer logischen kausalen Beziehung zueinander stehen. Dabei werden alle Ebenen von der Durchführung von Aktivitäten über notwendige Verhaltensänderungen bis hin zu gewünschten Wirkungen betrachtet. Projekt-/Programm-Mitarbeiter vor Ort arbeiten mit externen Beratern gemeinsam an der Erfüllung dieser festgelegten Zielgrößen. Auch wenn in vielen Fällen die Partner (damit können Partnerorganisationen /-institutionen wie Ministerien oder Verbände, etc. gemeint sein) im Mittelpunkt der Zielgrößen stehen, so handelt es sich doch eher um Zielgrößen, an denen der Erfolg der jeweiligen Geberorganisation gemessen wird, und weniger um Ziele, die der Partner anstrebt. Trotz des Prinzips der gegenseitigen Rechenschaftslegung spielen die Partner bei der Formulierung dieser Zielgrößen meist nur eine geringe Rolle. Die Projektrealität zeigt zudem, dass die ex ante aufgestellten Zielgrößen durch die Geber häufig schon bei Projekt-/Programmstart nicht mehr den aktuellen Bedingungen vor Ort Rechnung tragen⁷³ und fälschlicherweise trotzdem als Grundlage für Wirksamkeitsmessungen herangezogen werden. Auch besteht die Gefahr, dass durch die Fokussierung auf Zielgrößen auf den Ebenen der indirekten und direkten Wirkungen möglicherweise wichtige Transmissionskanäle und Faktoren, insbesondere während der Implementierungsphase, nicht ausreichend berücksichtigt werden, die für den nachhaltigen Erfolg der betrachteten EZ-Maßnahmen unerlässlich sind. Zu nennen ist hierbei im Wesentlichen die Motivation wichtiger Akteure, langfristig das eigene Verhalten zu ändern, um so zur Erreichung der entwicklungspolitischen Ziele beizutragen. Die (politisch gewollte) Fokussierung auf die Zielebenen der indirekten und direkten Wirkungen führt nicht automatisch zu einer besseren Entwicklung in vielen Partnerländern. Zwar kann eine EZ-Maßnahme in dem betrachteten Evaluierungszeitraum auch ohne die Motivation und aktive Mithilfe der Partner wirksam im Sinne der Zielerreichung sein.⁷⁴ Allerdings sind dann die positiven

⁷³ Von der Idee zu einem EZ-Vorhaben bis hin zur eigentlichen Implementierung vergehen häufig Jahre, in denen sich das Projektumfeld geändert haben kann.

⁷⁴ Ziele können durch die Anstrengungen der Geber und internationaler Berater erreicht worden sein, ohne dass die Partner stark eingebunden wurden.

Wirkungen nach Beendigung der EZ-Maßnahme nur von kurzer Dauer, wenn keine nachhaltigen Strukturen aufgebaut worden sind. Die Motivation der Partner stellt per se keinen entwicklungspolitischen Nutzen dar und wird aus diesem Grund bisher nicht in ausreichendem Maße in der EZ berücksichtigt. Zwar ist die Wichtigkeit dieser Thematik im Rahmen der *ownership*-Debatte⁷⁵ bekannt, doch konkrete Ansätze und Mechanismen zur Steigerung der Motivation und langfristigen Verhaltensänderungen gibt es bis dato nicht. Dies wird bspw. deutlich, wenn man sich den Umsetzungsstand der wichtigsten internationalen Vereinbarungen anschaut (MDGs und die Paris Deklaration). Studien und Berichte über den Umsetzungsstand der MDGs zeigen ganz klar, dass die hochgesteckten MDGs mit den bisherigen Verfahren nicht erreicht werden (Bahrinipour 2008: 13; UN 2007: 6ff.).⁷⁶ Das trifft auch auf die in Paris festgelegten Ziele zu. Fortschritte sind zwar erkennbar, allerdings sind diese bei weitem noch nicht zufriedenstellend. Das betrifft vor allem die *ownership*. So wird bemängelt, dass *ownership* auf Seiten der Partner nicht ausreichend nachhaltig ist und dadurch der gesamte Entwicklungsprozess gehemmt wird, da ohne den Beitrag der Partner die unternommenen Anstrengungen auf Geberseite versanden. Die formulierten Ziele zu *ownership* werden nach bisherigen Erkenntnissen aller Voraussicht nach nicht erreicht (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 20ff.).⁷⁷

Motivation und Verhalten der Partner müssen in den Vordergrund rücken

(2) Die begrenzten Erfolge der EZ, nachhaltige Strukturen zu schaffen, sowie die anhaltenden Diskussionen über die Wirksamkeit der EZ zeigen, dass die bestehenden Ansätze ergänzt bzw. modifiziert werden müssen. Vor allem die Motivation, die *ownership* und letztlich das Verhalten wichtiger Akteure im Sinne der Schaffung nachhaltiger Strukturen müssen stärker in das Zentrum entwicklungspolitischer Maßnahmen gerückt werden. Die ehrgeizigen Ziele, die in den diversen Deklarationen und Konferenzen vereinbart worden sind, können nur durch die aktive Mithilfe der Partnerländer erreicht werden. Dafür müssen sie motiviert und ihre Leistungsbereitschaft und –fähigkeit gesteigert werden. Leistungssteigerungen sind

⁷⁵ Siehe Kapitel 2.2.5 (Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005) und Kapitel 5.4.1 (Ownership).

⁷⁶ Für ausführlichere Informationen zum Umsetzungsstand der MDGs siehe Anhang 2 (Der Umsetzungsstand der Millenniumsziele).

⁷⁷ Für ausführlichere Informationen zum Umsetzungsstand der Paris Deklaration siehe Anhang 4 (Der Umsetzungsstand der Paris Deklaration).

aber keine exogenen Prozesse und können bspw. nicht allein durch technische Innovationen sichergestellt werden. Der Erfolg einer Institution bzw. Organisation hängt insbesondere von der Bereitschaft einzelner Akteure ab, sich für die gemeinsamen Ziele einzusetzen (Hoyos & Frey 1999: 355). Die Handlungen und deren Leistungskraft werden dabei durch eine Kombination aus Motivation und Fähigkeit hervorgerufen (Mitchell & Daniels 2002: 225f.). Daher stellt sich die Frage, wie nationale Akteure motiviert werden können, das eigene Verhalten zu ändern und die eigene Leistung zu steigern, damit langfristige Nutzengewinne resultieren.

Beratungen als Ansatzpunkt zur Motivationssteigerung

(3) Beratungen sind wesentliche Bestandteile von TZ-Vorhaben und können aufgrund der Möglichkeit, eng mit wichtigen nationalen Akteuren kooperieren zu können, einen entscheidenden Hebel zur Motivations- und Leistungssteigerung von beratenden Akteuren darstellen. Ziel von Beratungseinsätzen im EZ-Kontext ist es, Personen zu befähigen, etwas besser oder anders zu machen. Im Mittelpunkt der EZ-Beratung steht also das Verhalten von Menschen, dessen wichtigste Ursache die Motivation ist. Sowohl die Motivation als auch das Verhalten von Beratungsgruppen (z.B. Ministerien, Projektmitarbeiter, private Organisationen), die häufig die entscheidenden Mittler zur Erzielung von Nutzengewinnen auf der Ebene von Zielgruppen darstellen, sind allerdings meist nicht ausreichend in ex ante aufgestellten Wirkungsketten berücksichtigt. Daher muss dem Motivations- und Leitungsaspekt in Beratungen eine stärkere Rolle zukommen. Es gibt zahlreiche Motivationstheorien, die die Wirkungsweise von Motivation und Verhalten erklären. Im Zentrum dieser Theorien steht die *Goal Setting Theory* (deutsch: Zielsetzungstheorie), da Ziele als vorherrschender psychologischer Mechanismus im Zusammenhang mit Motivation und Leistung gesehen werden (Mitchell & Daniels 2002: 225f.).⁷⁸ Die Bedeutung von Zielsetzungen zur Steigerung der Motivation und Leistung konnte bisher in einer Vielzahl von Untersuchungen mit verschiedenen Personengruppen und in verschiedenen Kontexten bestätigt werden (Mitchell & Silver 1990: 192; Locke et al. 1981: 125f.; Eden 1992: 287). Mit Hilfe der Erkenntnisse dieser Theorie sollen die Arbeitsleistungen von Beratungsgruppen durch die Steigerung ihrer Motivation und Anpassung ihrer Verhaltensweisen

⁷⁸ In dieser Theorie wird der Begriff *goal* als generelle Bezeichnung verwendet. Er ist daher nicht gleichzusetzen mit speziellen Interpretationen wie z.B. in der Wirkungskette.

verbessert und somit die Wirksamkeit von Beratungen im EZ-Kontext erhöht werden.

Im Folgenden soll ausführlich die in der Literatur und Praxis dominierende Motivationstheorie vorgestellt und auf den entwicklungspolitischen Kontext (und im speziellen auf Beratungen im EZ-Kontext) übertragen werden.

4. Notwendige Grundlagen der Goal Setting Theory als Ausgangspunkt für eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit

4.1 Definition von Motivation

Was soll im Rahmen dieser Arbeit unter Motivation verstanden werden?

In der EZ-Beratung werden individuelle Motivationsprozesse weitgehend vernachlässigt. Beratern in der EZ geht es meist darum, ihre ToR zu erfüllen und möglicherweise zukünftige Einsätze zu sichern. In anderen Bereichen steht Motivation aber im Zentrum vieler Arbeiten, und es gibt eine Fülle von Abgrenzungen und Definitionen. Motivation wird oft als ein einheitliches Konstrukt betrachtet und wie folgt definiert:

„Motivation erklärt Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens“

Nerdinger (2006): 386.

Andere unterscheiden zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation resultiert aus einer eigenen zwanglosen Bewertung von Aktivitäten durch das Individuum selbst. Extrinsische Motivation entsteht durch Druck von außerhalb. Intrinsisch motivierte Personen weisen mehr Begeisterung, Interesse und Zufriedenheit an der Arbeit auf als extrinsisch motivierte Menschen und daher auch bessere Arbeitsleistungen, Persistenz (Durchhaltevermögen) und Kreativität (Ryan & Deci 2000: 69). Der intrinsischen Motivation werden interne Faktoren (wie individuelle Motive und Bedürfnisse der jeweiligen Person) und der extrinsischen Motivation externe Faktoren (wie Umwelteinwirkungen) zugeordnet (Ambrose & Kulik 1999: 231). Eine umfängliche Definition stammt von Weiner (1992), die aufgrund ihres allgemeingültigen Charakters problemlos in den entwicklungspolitischen Kontext übertragen werden kann. Sie soll im Rahmen dieser Arbeit als Arbeitsdefinition verwendet werden:

[Motivation beschreibt eine Reihe von] "Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb [intrinsisch] als auch außerhalb [extrinsisch] einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.“

Weinert (1992): 1430.

4.2 Überblick über die wesentlichen Motivationstheorien

Inhaltstheorien und Prozesstheorien

(1) Um die Beratungen im EZ-Kontext mit interdisziplinären Erkenntnissen aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie anzureichern und ihre Wirksamkeit zu erhöhen, stellte sich die Frage, welche Motivationstheorie am besten dafür geeignet zu sein scheint, auf den developmentalen Kontext übertragen zu werden. In der Literatur findet sich eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Theorien über die Generierung von Motivation und zur Erklärung von Verhalten und Arbeitsleistungen. Im Folgenden sollen nur einige ausgewählte Motivationstheorien kurz dargelegt werden.

Inhaltstheorien vs. Prozesstheorien

(2) Am häufigsten rezipiert wird die Unterscheidung der Motivationstheorien in Inhalts- und Prozesstheorien (Campbell & Pritchard 1976: 1ff.). Die Inhaltstheorien befassen sich mit den Motiven, die in bestimmten Situationen wirksam werden und den Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Zu den bekanntesten Inhaltstheorien gehören die Bedürfnishierarchie nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Weinert 2004: 190). Die Prozesstheorien hingegen legen ihren Fokus auf die kognitiven Aspekte motivationaler Handlungen. Sie versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird (Bernard 2006: 115). Zu den bekanntesten Prozesstheorien zählen die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) nach Vroom und die Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (Weinert 2004: 205).

Bedürfnishierarchie nach Maslow

(3) Maslow unterteilt die Bedürfnisse der Menschen in verschiedene, hierarchisch angeordnete Ebenen. Daher wird häufig auch von einer Bedürfnispyramide gesprochen (Kirchler 2008: 99). Menschen streben danach, unbefriedigte

Bedürfnisse zu befriedigen. Die fünf Ebenen der Pyramide bilden die physiologischen, die Sicherheits-, die sozialen und die Achtungsbedürfnisse und schließlich die Selbstverwirklichung. Erst wenn eine Bedürfnisebene befriedigt ist, wird die nächste Ebene angestrebt. Ein befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr (Defizitprinzip). Der Mensch wird also immer durch das hierarchisch niedrigste Bedürfnis motiviert, das noch nicht erfüllt ist (Progressionsprinzip) (Maslow 1943: 370 ff.).

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

(4) In der Zwei-Faktoren-Theorie wird zwischen den beiden Faktoren Motivatoren (z.B. Anerkennung, Arbeitsinhalte) und Hygienefaktoren (z.B. Arbeitsbedingung, Arbeitsplatzsicherheit) unterschieden (Herzberg et al. 1959: 1ff.).⁷⁹ Erstere motivieren Menschen und führen zur Zufriedenheit. Werden sie nicht erfüllt, resultiert daraus aber nicht Unzufriedenheit, sondern ein neutraler Zustand, der als Nicht-Zufriedenheit bezeichnet werden kann. Hygienefaktoren hingegen werden im Zusammenhang mit der Vermeidung von Unzufriedenheit verwendet. Die Befriedigung der Hygienefaktoren führt nicht zur Zufriedenheit, aber zu dem neutralen Zustand der Nicht-Unzufriedenheit. Motivatoren und Hygienefaktoren werden demnach als zwei voneinander unabhängige Faktoren betrachtet, wobei allerdings nur die Motivatoren Menschen motivieren können und Unzufriedenheit nur durch die Hygienefaktoren vermieden werden kann (Brandstätter 1999: 430).⁸⁰

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom

(5) Im Rahmen der VIE-Theorie von Vroom versteht man unter Valenz die positive oder negative affektive Orientierung einer Person gegenüber einem künftigen Handlungsergebnis. Die Valenz gibt damit an, welchen Wert das angestrebte Handlungsergebnis für eine Person hat. Unter dem Begriff der Instrumentalität wird die subjektive Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der ein durch Handeln herbeigeführtes Handlungsergebnis, ein zweites, höher bewertetes Ergebnis erzielt wird. Es handelt sich also um die Wahrscheinlichkeit, inwieweit das angestrebte Handlungsergebnis wünschenswerte Konsequenzen nach sich zieht (Handlungsfolge). Hinter dem Begriff der Erwartung verbirgt sich die Frage, wie groß die subjektive Wahrscheinlichkeit ist, dass eine bestimmte Handlung auch zum

⁷⁹ Beide Faktoren stellen entscheidende Motive dar, die Verhalten beeinflussen.

⁸⁰ Es besteht z.B. Konsens darüber, dass Geld einen Hygienefaktor darstellt und auf Dauer Menschen nicht motivieren kann, aber dafür Unzufriedenheit vermeidet.

angestrebten Handlungsergebnis führt. Die VIE-Theorie postuliert demnach, dass die Motivation, eine bestimmte Handlung vorzunehmen, abhängt von dem Wert des angestrebten Handlungsergebnisses (Valenz), welche weiteren Konsequenzen das Erreichen des Handlungsergebnisses impliziert (Instrumentalität), und von der Höhe der Erwartung, dass Handeln überhaupt ein Handlungsergebnis zu Folge haben wird (Erwartung) (Bernard 2006: 124).

Goal Setting Theory als dominierende Motivationstheorie

(6) Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham⁸¹ beruht auf der Grundannahme, dass bewusstes menschliches Handeln zweckgerichtet ist und Ziele die unmittelbaren Regulatoren menschlichen Handelns sind. Demnach können Unterschiede in den Handlungsergebnissen auf divergierende Ziele zurückgeführt werden (Locke & Latham 1990: 2; Bernard 2006: 130). Die Grundthese lautet, dass schwierige (bis zur persönlichen Leistungsobergrenze) und spezifische Ziele stärker motivieren als leichte und allgemein formulierte Ziele und daher auch zu besseren Leistungen führen (Mitchell & Daniels 2002: 231f.).

4.3 Vorstellung der Goal Setting Theory

4.3.1 Gründe für die Wahl der Goal Setting Theory

Begriff des *goal* im Rahmen der vorliegenden Arbeit doppeldeutig

(1) Zur Steigerung der Motivation und Leistung von Akteuren und Teams im entwicklungspolitischen Kontext wurde schließlich aus den nachfolgend aufgelisteten Gründen die von Edwin A. Locke und Gary P. Latham (1990) entwickelte Zielsetzungstheorie (*Goal Setting Theory*, GST) ausgewählt. Zum besseren Verständnis soll hier vorweggenommen werden, dass sich *goals* im Rahmen der GST auf Ziele beziehen, die von einer Person oder einer Gruppe von Personen realistisch innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens erreicht werden können. Auf den EZ-Kontext übertragen handelt es sich bei *goals* in der GST entweder um Leistungsziele im Sinne von *output*-Zielen oder/und um Nutzungsziele im Sinne von Zielen auf der *use of output*-Ebene. Die *goals* in der Zielsetzungstheorie haben insofern nichts mit den entwicklungspolitischen Zielen im Rahmen der EZ und der

⁸¹ Die Zieltheorie verfügt jedoch auch über eine thematische Nähe zu den Inhaltstheorien, da auch hier Werte und Werturteile eine erhebliche Rolle spielen. Deshalb wird sie in einigen Klassifikationen weder eindeutig den Inhalts- noch den Prozesstheorien zugeordnet (Bernard 2006: 130; Brandstätter 1999: 434)

Wirkungskette zu tun (dies schließt auch die Ebene der direkten Wirkungen mit ein). Wenn im Folgenden die Begriffe *goal* oder „Ziel“ im Zusammenhang mit der GST ohne weitere Erklärung verwendet werden, handelt es sich stets um *output*-Ziele oder/und um *use of output*-Ziele. Andernfalls wird explizit darauf hingewiesen, dass es sich um entwicklungspolitische Ziele handelt, und der deutsche Ausdruck „direkte bzw. indirekte Wirkungen“ verwendet.

Goal Setting Theory als derzeit dominierende Motivationstheorie in der Empirie

(2) Die GST stellt die derzeit dominierende Theorie auf dem Feld der Motivationstheorien dar. Auch wenn die drei anderen oben genannten Motivationstheorien (Bedürfnistheorie von Maslow, Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und VIE-Theorie von Vroom) im Allgemeinen eine hohe Akzeptanz finden, weil Kausalzusammenhänge intuitiv nachvollziehbar sind, konnten sie häufig nicht empirisch bestätigt werden. Die GST hingegen gilt als empirisch erwiesen, denn ihre Anwendbarkeit und empirische Aussagekraft wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen bestätigt (Latham & Pinder 2005: 496; Mitchell & Daniels 2002: 231). Folgende Zitate untermauern dies:

“The goal setting is quite easily the single most dominant theory in the field, with over thousand articles and reviews published on the topic in a little over 30 years.”

Mitchell & Daniels (2002): 231.

“One of the most consistent findings in the organizational behaviour literature is the positive effect of assigned goals on task performance.”

Meyer et al. (1988): 390.

“In short, goal setting theory is among the most valid and practical theories of [...] motivation in organizational psychology.“

Locke & Latham (2002): 714.⁸²

Konkret untersucht die GST die Wirkung der Zielsetzung (gemäß der EZ-Logik auf der *output*- sowie *use of output*-Ebene) auf die Motivation und die Leistung von

⁸² Siehe auch Latham & Pinder (2005); Pinder (1998); Lee & Earley (1992).

Menschen. Sie spezifiziert die Merkmale, die ein Ziel haben muss, um erfolgreich realisiert zu werden. Dabei macht sie auch Aussagen zu Leistungsparametern wie Quantität und Qualität (Hoyos & Frey 1999: 354). Die durch die GST gewonnenen Erkenntnisse dienen heute als Grundlage für eine Vielzahl von Arbeiten in verschiedenen Kontexten und Sektoren (Mitchell & Daniels 2002: 231), die auch speziell im Rahmen der entwicklungspolitischen Debatte über Motivation, Leistung und Nachhaltigkeit von großem Nutzen sind.

Berücksichtigung zugewiesener Ziele

(3) Ein Vorteil der GST liegt darin, dass sie sich im Gegensatz zu vielen anderen Motivationstheorien, die sich vorwiegend mit der persönlichen Zielsetzung in Abhängigkeit von der Persönlichkeit der Akteure auseinandersetzen (z.B. bei Maslow eigene Zielsetzung zur Befriedigung von Bedürfnissen, bei Vroom eigene Zielsetzung in Abhängigkeit der Parameter Valenz und Erwartung), am intensivsten mit der Wirkung von zugewiesenen Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren befasst (Locke & Latham 1990: 154ff.). Gerade dieser Aspekt spielt in der EZ eine besondere Rolle, da in den Partnerländern häufig Ziele von den Geberländern auf verschiedenen Ebenen auferlegt (und an Zahlungen gekoppelt) werden.

Verhalten der Partner im Mittelpunkt der Wirksamkeitsdebatte

(4) Ein anderer Grund für die Wahl der GST liegt darin, dass sich dank ihrer Schlichtheit unmittelbar Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Leistung von Personen ableiten lassen können. Dies ist in der EZ angesichts der Bedeutung von angestrebten Verhaltensänderungen auf der Partnerseite von besonderem Interesse. Der GST wird generell bescheinigt, dass sie Verhalten erklären und vor allem (besser als alle anderen Motivationstheorien) beeinflussen kann (Locke & Latham 1990: 2). Ziele beinhalten nämlich das,

„was Menschen aufgrund eigener Vornahmen oder fremder Vorgaben zu erreichen suchen. Sie geben dem menschlichen Handeln die Richtung vor, steuern Auswahl und Einsatz der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen [...], die zur Zielerreichung notwendig sind, beeinflussen die Ausdauer bei der Zielverfolgung und sind dadurch auch verantwortlich für den Zeitpunkt eines Handlungswechsels“.

Kleinbeck 2002: 43.

Diese Definition zeigt große Ähnlichkeiten zur obigen Definition von Motivation auf, womit schon jetzt deutlich wird, dass zwischen Zielen und Motivation ein enger Zusammenhang besteht.

4.3.2 Volitionale Prozesse als Grundlage der Goal Setting Theory

Die GST ist eine volitionale Theorie

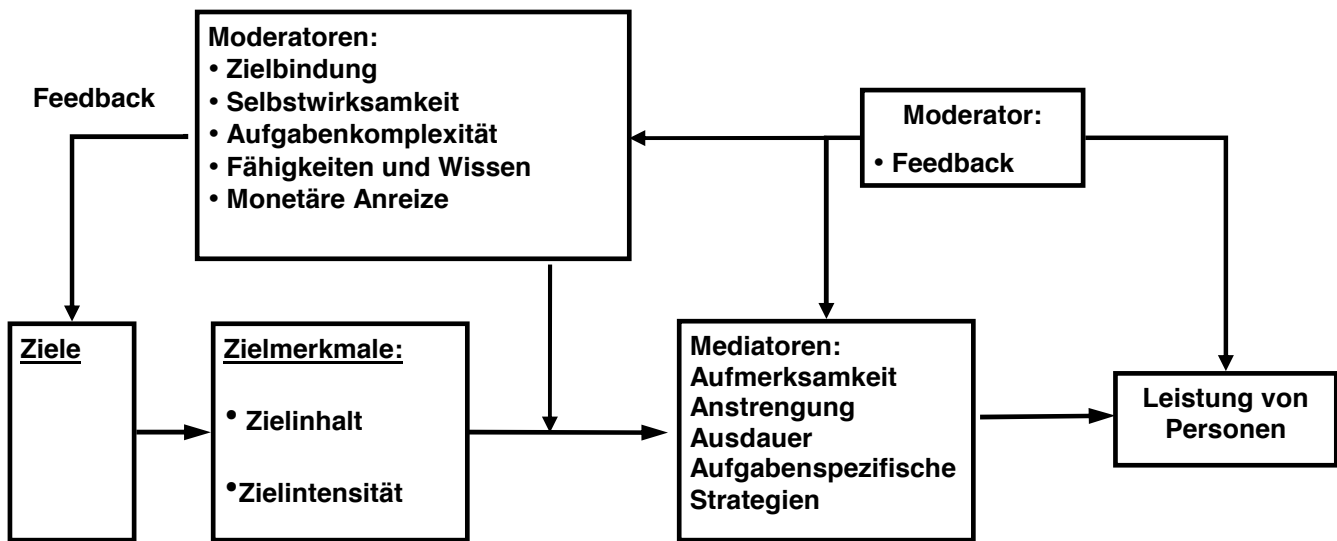
Die GST gehört zur Gruppe der volitionalen Theorien (Zielrealisierung betreffend) und konzentriert sich auf die volitionalen Prozesse, d.h. Prozesse, die den Willen bestimmen und Gedanken steuern, die notwendig sind, um Motive und Ziele in Ergebnisse umzusetzen. Volitionale Prozesse werden bedeutsam, wenn ein Entschluss gefasst wurde, ein bestimmtes Handlungsziel anzustreben (d.h. dann, wenn eine Absicht bzw. Zielintention gebildet wurde). Darüber hinaus sind volitionale Prozesse von Bedeutung, wenn Widerstände, Hemmungen oder Schwierigkeiten zu überwinden sind, die sich dem zielgerichteten Handeln entgegenstellen. Ferner sind sie relevant, wenn es um die Aufrechterhaltung und Realisierung einmal gefasster Absichten (Speicherung im „Absichtsgedächtnis“) und das Abschirmen gegen konkurrierende Intentionen und Handlungsimpulse geht. Im Mittelpunkt volitionaler Theorien und damit auch der GST steht die Frage, welche Bedingungen, Strategien und Mechanismen die Realisierung von gewählten Handlungszielen fördern (Hoyos & Frey 1999: 353; Schumacher 2001: 2).

4.3.3 Synopse der Goal Setting Theory

Das Modell von Locke & Latham

(1) Die Forschungsergebnisse von Locke und Latham lassen sich in einem integrierten Modell zusammenfassen (Locke & Latham 1990: 252). Das Modell ist im Folgenden dargestellt und kurz erläutert. Auf die einzelnen Kernelemente der GST wird anschließend in separaten Kapiteln eingegangen.

Abbildung 4: Das Modell von Locke & Latham



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locke & Latham (2002): 714.

Zielmerkmale – siehe Kapitel 4.4.1

(2) Diesem Modell liegt der Kausalzusammenhang zugrunde, dass *output-* bzw. *use of output-*Ziele über bestimmte Wirkungsmechanismen (Mediatoren) die Leistung von Individuen erhöhen. Dieser Effekt kann von bestimmten Einflussfaktoren (Moderatoren) noch erhöht oder verringert werden. Im Allgemeinen erfolgt der Einstieg in das oben dargestellte Modell am leichtesten über die Zielmerkmale. Eine entscheidende Frage der GST ist, welche Eigenschaften ein Ziel besitzen muss, damit über volitionale Prozesse die Leistung von Personen gesteigert werden kann. Die Zielmerkmale in der GST lauten Zielinhalt und Zielintensität. Zielinhalt bezieht sich auf die Schwierigkeit und Spezifität eines Ziels. Die beiden grundsätzlichen Annahmen sind:

- Schwierige, herausfordernde (bzw. hohe) Ziele (bis zu einer bestimmten Leistungsobergrenze) führen im Vergleich zu mittleren oder leicht zu erreichenden Zielen zu besseren Leistungen.⁸³
- Präzise Ziele führen im Vergleich zu allgemeinen, vagen (*do your best-*) Zielen zu besseren Leistungen.⁸⁴

⁸³ In dieser Arbeit gilt ein Ziel als schwierig, wenn a priori zahlreiche Hemmnisse in verschiedenen Bereichen der Zielerreichung entgegenstehen und nicht sofort beseitigt werden können. Die Schwierigkeit muss durch Indikatoren und entsprechende Anspruchsniveaus spezifiziert werden. Siehe dazu Kapitel 3.1.5 (Indikatoren zur Messung von geplanten Größen).

⁸⁴ Ein Ziel ist umso präziser, je klarer die Indikatoren (zur Messung des Ziels) formuliert sind und je besser sie das entsprechende Ziel abbilden.

Im Zentrum der Zielintensität steht die Zielbindung. Die grundsätzliche These lautet, dass durch eine stärkere Verbundenheit mit dem Ziel höhere Leistungen resultieren (Locke & Latham 1990: 128ff.; Mitchell & Daniels 2002: 231f.).

Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele – siehe Kapitel 4.4.2

(3) In dem Modell der GST wird zwischen zugewiesenen, partizipativ formulierten und persönlichen Zielen unterschieden. Alle beeinflussen das Leistungsverhalten und zugewiesene sowie partizipativ formulierte Ziele zusätzlich die persönlichen Ziele (Locke & Latham 1990: 70ff.).⁸⁵ Ein zugewiesenes Ziel (*assigned goal*) liegt vor, wenn unter Beteiligung von Externen ein Ziel formal definiert und normativ vorgegeben wird (Waldforst 2008: 20f.). Bei partizipativ formulierten Zielen handelt es sich um Ziele, die gemeinsam mit anderen Personen (Vorgesetzte und Angestellte) vereinbart werden (Hoch et al. 2009: 310). Das persönliche Ziel wird durch den Akteur mehr oder weniger bewusst selbst gesetzt und beschreibt den gewünschten Zustand des Akteurs in der Zukunft näher (Waldforst 2008: 21).⁸⁶ Der Zusammenhang zwischen Zielsetzungen und Leistungen kann aber nicht allein durch die Zielmerkmale und die Unterscheidung zwischen zugewiesenen, partizipativ formulierten und persönlichen Zielen beschrieben werden. Der Umsetzungsprozess von *output-* bzw. *use of output-*Zielen in Leistungen erfolgt in dem Modell unter Berücksichtigung weiterer Faktoren, die sich in dem Modell von Locke & Latham in Mediatoren und Moderatoren aufteilen lassen (Kohnke 2002: 39ff.).

Mediatoren – siehe Kapitel 4.4.3

(4) Mediatoren haben einen unmittelbaren kausalen Effekt auf eine andere Variable (abhängige Variable) (Baron & Kenny 1986: 1173).⁸⁷ Sie beschreiben in der GST die Wirkmechanismen, mit deren Hilfe Ziele in Leistungen umgesetzt werden. Vier Mechanismen werden genannt, über die die volitionale Wirkung der Zielsetzungen vermittelt wird: a) Aufmerksamkeit, b) Anstrengung, c) Ausdauer (Persistenz) und d) Strategie (Latham & Locke 2007: 291; Kohnke 2002:40). Zunächst besitzen *output-* bzw. *use of output-*Ziele eine richtungsweisende Funktion. Sie dienen dazu, die

⁸⁵ Siehe dazu Abbildung 6 (Zielbeziehungen innerhalb des vereinfachten Grundmodells der Goal Setting Theory).

⁸⁶ Differieren persönliche Ziele und zugewiesene bzw. partizipativ formulierte Ziele lässt sich ein Bezug zum Prinzipal-Agenten-Ansatz in der Ökonomie herstellen, der an späterer Stelle diskutiert wird, z.B. Kapitel 4.4.2 (Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele), Kapitel 4.5.3 (Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams) und Kapitel 5.2 (Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehungen).

⁸⁷ Zur ausführlicheren Darstellung von Mediatoren siehe Baron & Kenny (1986): 1173ff..

Aufmerksamkeit auf die zielrelevanten Handlungen zu fokussieren. Des Weiteren haben diese Ziele eine (energie-) mobilisierende Funktion. Schwierige Ziele (bis zu einer bestimmten Leistungsobergrenze) führen zu größeren Anstrengungen als niedrigere Ziele (Locke & Latham 2002: 706). Ferner können Ziele die Persistenz, mit der jemand an einer Aufgabe arbeitet, beeinflussen. Auch hier führen schwierige Ziele zu länger andauernden Bemühungen, falls es Teilnehmern erlaubt ist, darüber zu entscheiden, wie lange sie an einer Aufgabe arbeiten (LaPorte & Nath, 1976: 261). Schließlich wirken *output-* bzw. *use of output-*Ziele über die Entwicklung aufgabenbezogener Strategien, indem Anregungen, Entdeckungen und/oder aufgabenrelevantes Wissen genutzt werden (Locke & Latham 2002: 707).

Moderatoren – siehe Kapitel 4.4.4

(5) Neben diesen vier Mechanismen existieren Moderatoren, die sich von Mediatoren darin unterscheiden, dass sie (trotz möglicher anderer Effekte⁸⁸) vor allem den Zusammenhang zwischen zwei anderen Variablen beeinflussen (Baron & Kenny 1986: 1173).⁸⁹ Im Modell der GST beeinflussen Moderatoren den Grad der Beziehung zwischen den oben genannten Mediatoren und der Leistung. Dazu zählen auf Individualebene a) die Zielbindung, b) die Selbstwirksamkeit, c) das Feedback, d) die Aufgabenkomplexität, e) Fähigkeiten und Wissen und f) monetäre Anreize. Sie können den Effekt zwischen *output-* bzw. *use of output-*Ziel und Leistung verstärken oder verringern (Locke & Latham 2002: 707ff.; Kohnke 2002: 40).

Ziele gemäß der GST im Kontext der EZ

(6) Überträgt man die im Rahmen der GST beschriebenen Ziele auf die in der EZ verwendeten Wirkungskette, handelt es sich – wie erwähnt – um Ziele auf der *output-* und *use of output-*Ebene, die einzelnen Personen oder Personengruppen zugeordnet und mit einer gewissen Anstrengung in einer überschaubaren Zeitperiode erreicht werden können. Ziele auf den Ebenen der direkten und indirekten Wirkungen induzieren nach der GST auf Individual- bzw. Gruppenebene hingegen keine motivations- und leistungssteigernden Effekte. Das bedeutet allerdings keinesfalls, dass sie vernachlässigt werden können. Der geforderten Wirkungsorientierung in der EZ kann nur Rechnung getragen werden, wenn die Erreichung entwicklungspolitischer Ziele weiterhin im Vordergrund der EZ steht.

⁸⁸ Siehe dazu Kapitel 4.4.4 (Moderatoren und ihre Effekte).

⁸⁹ Zur ausführlicheren Darstellung von Moderatoren siehe (Baron & Kenny 1986: 1173ff.)

Die Erreichung der Ziele auf der *output*- und *use of output*-Ebene sind aber wichtige Voraussetzungen zur Erreichung entwicklungspolitischer Ziele. Es geht in dieser Arbeit also weniger um ein „entweder/oder“ als vielmehr darum, besonders bei den Zielen auf der *output*-Ebene und *use of output*-Ebene die Erkenntnisse der GST zu nutzen und Komplementarität zwischen den verschiedenen Ebenen der Zielgrößen innerhalb der Wirkungskette sicherzustellen.

Einfaches Modell – komplexes Wirkungsgeflecht

(7) Das im Folgenden im Detail vorgestellte Modell der Umsetzung von schwierigen und spezifischen *output*- bzw. *use of output*-Zielen in Leistungshandeln ist generell einfach gehalten. Es enthält die Kernvariablen, die für das Verständnis von (Arbeits-) Motivation in ihrer Wirkung auf Leistung notwendig sind. Man darf allerdings nicht vergessen, dass hinter den einzelnen Determinanten der GST oft umfangreiche Wissensgebiete der Motivationspsychologie stecken (Kleinbeck 1996: 86) und sich daraus ein komplexes Wirkungsgeflecht ergeben kann. Im Folgenden werden die für diese Arbeit wesentlichen Erkenntnisse und Wirkungszusammenhänge im Rahmen der GST erläutert.

4.4 Die wesentlichen Kernelemente der Goal Setting Theory im Einzelnen

4.4.1 Zielmerkmale

Zielinhalt: Schwierigkeit und Spezifität

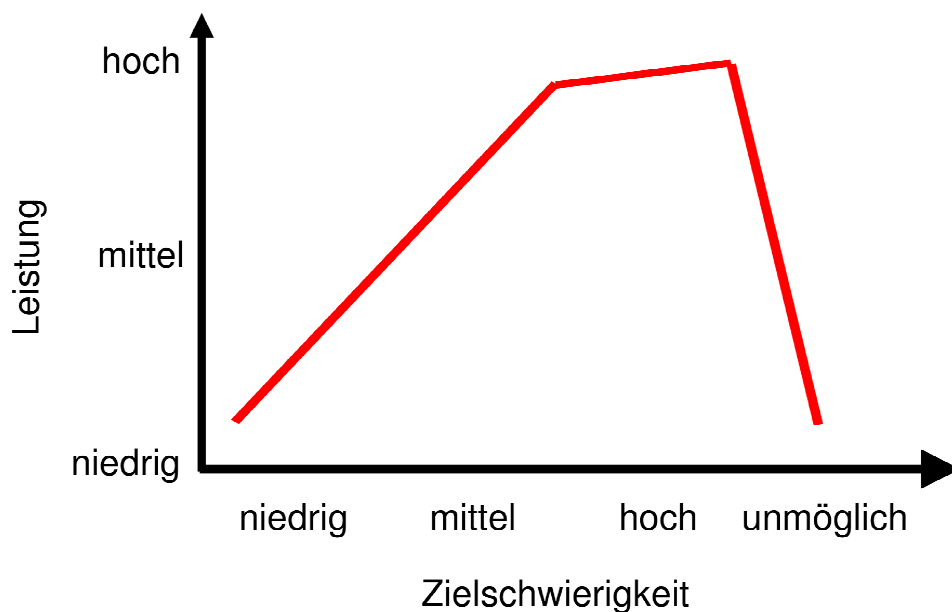
(1) Die GST basiert auf der Idee, dass das menschliche Verhalten das Resultat bewusst gewählter Ziele ist (Mitchell & Daniels 2002: 231). Aus der Art der Ziele können Vorhersagen über das zu erwartende Handlungsergebnis abgeleitet werden. Schwierige und spezifische *output*- bzw. *use of output*-Ziele führen nach der GST zu besseren Leistungen. Diese Annahmen bestätigten sich anhand einer Vielzahl von Untersuchungen (Latham & Locke 1975: 524; Yukl & Latham 1978: 305 Locke et al. 1981: 125). Schwierigkeit und Spezifität werden unter dem Begriff des Zielinhalts subsumiert.

Zielschwierigkeit und Leistung

(2) In der Tat besteht ein sehr starker Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit eines Ziels und der daraus folgenden Leistung (Tubbs 1986: 477). Die Schwierigkeit des Ziels (in dieser Arbeit auch Zielhöhe genannt) wird durch die zur Messung des Ziels verwendeten Indikatoren und Anspruchsniveaus bestimmt. Ein Ziel ist umso höher, je schwieriger es ist, die Indikatoren zu erfüllen und je höher die

Anspruchsniveaus der Indikatoren sind. Die Leistung steigt mit zunehmender Schwierigkeit des Ziels, bis sie die persönliche Leistungsbergrenze erreicht hat (Locke & Latham 1990: 29). Bei schwierigen Zielen werden volitionale Prozesse zur Überwindung der Widerstände und Schwierigkeiten aktiviert, die sich dem zielgerichteten Handeln entgegenstellen (Schumacher 2001: 2). Die Schwierigkeit eines Ziels wird dabei subjektiv beurteilt und ist letztlich abhängig davon, inwieweit sich eine Person dafür befähigt fühlt, die Aufgabe für die Zielerreichung zu bewältigen (Heckhausen 1989: 175). Wird die individuelle Leistungsbergrenze überschritten, kann aufgrund von Motivationsverlusten durch nicht erreichte Ziele mit einer Abnahme der Leistung bei weiter steigender Schwierigkeit gerechnet werden (Kohnke 2002: 42). Der Zusammenhang wird in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 5: Empirische Beziehung zwischen Zielschwierigkeit und Leistung



Quelle: Locke & Latham (1984): 22.

Generell darf die Zielschwierigkeit nicht verwechselt werden mit der Aufgabenschwierigkeit (-komplexität). Während sich die Aufgabenschwierigkeit primär aus dem für sie notwendigen Niveau an Qualifikationen ergibt, macht sich die Schwierigkeit eines Ziels eher an den erforderlichen Leistungen fest, die eine Person zur Erreichung eines Ziels erbringen muss (Watzka 2010: 31).

Zielspezifität und Leistung

(3) Die Zielspezifität gibt an, wie präzise die verwendeten Indikatoren das Ziel bzgl. des Zielinhalts, Zielausmaßes und des zeitlichen Bezugs beschreiben. Spezifische *output-* bzw. *use of output-*Ziele mit eindeutig und klar formulierten Indikatoren (verbunden mit einem angemessenen zeitlichen Bezug und einem festen Endzeitpunkt) ermöglichen gegenüber vagen (*do your best-*) Zielen eine eindeutige Festlegung der Handlungswahl (Kohnke 2002: 42). Dadurch werden volitionale Prozesse aktiviert, die sie gegen konkurrierende Intentionen und Handlungsimpulse abschirmen (Schumacher 2001: 2). Es besteht somit keine Konkurrenz zu anderen Handlungsmitteln. Auch können mit Hilfe spezifischer Ziele messbare (Selbst-) Beurteilungen vorgenommen werden, ob eine zielgerichtete Handlung erfolgreich war (Kohnke 2002: 42). Generell lassen *do your best-* Vorgaben einen weiten Interpretationsraum bezüglich der erwarteten Leistung und Anstrengung zu, der bei klaren und eindeutig definierten *output-* bzw. *use of output-*Zielen nicht vorhanden ist. Spezifische Ziele reduzieren die Leistungsvarianz durch einen festen Orientierungsrahmen, indem Unklarheiten darüber, was genau wann erreicht werden soll, beseitigt werden (Locke & Latham 2002: 706). Viele Studien bestätigen, dass die Formulierung von spezifischen Zielen leistungssteigernde Wirkungen induziert. Allerdings können spezifische Ziele in ihrer Schwierigkeit differieren, so dass es nicht immer notwendigerweise zu einer Erhöhung der Leistungen kommen muss. Erst die Verknüpfung von Schwierigkeit und Spezifität bei der Zielformulierung erhöht die Motivation und Leistung von Akteuren (Tubbs 1986: 477).

Zielbindung im Zentrum der Zielintensität

(4) Ein weiteres Zielmerkmal in der GST ist die Zielintensität. Sie beschreibt den kognitiven Aufwand⁹⁰ des Handelnden, der mit der Zielformulierung, der Erarbeitung von Handlungsstrategien und der Zielerreichung verbunden ist. Im Zentrum steht dabei die Zielbindung. Sie ist das Ausmaß, in dem sich eine Person mit dem *output-* bzw. *use of output-*Ziel verpflichtet fühlt, es zu erreichen und es auch angesichts von Schwierigkeiten weiter verfolgt. Die Zielbindung in der GST wird zweifach wirksam: zum einen als Zielmerkmal mit über die Mediatoren verlaufendem Effekt auf die Leistung, zum anderen als Moderator auf die Beziehung

⁹⁰ Kognition beschreibt alle Formen des Wissens und Erkennens und schließt bspw. die Wahrnehmung, die Erinnerung, das Problemlösen etc. ein, um sich in der Welt zu orientieren und sich an die Umwelt anzupassen (Zimbardo 1995: 357).

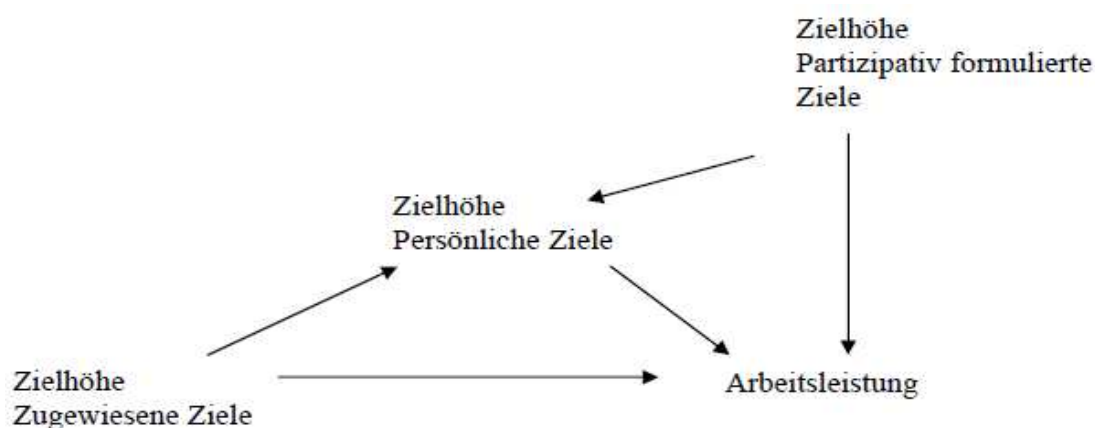
zwischen Ziel und Leistung⁹¹ (Kohnke 2002: 43). Bei einem konstant (hoch) gehaltenen Zielschwierigkeitsgrad erhöht eine ausgeprägte Zielbindung über eine erhöhte Motivation – z.B. größerer Aufwand bei dem Versuch, das *output-* bzw. *use of output-*Ziel zu erreichen – die Leistung. Die Leistung verringert sich in der Regel bei niedriger Zielbindung. Es wird häufig die Annahme vertreten, dass die postulierten Wirkungsmechanismen der GST nur bei vorhandener Zielbindung Gültigkeit besitzen (Mitchell & Daniels 2002: 232; Locke et al. 1988: 23). Als Moderator wirkt die Zielbindung auf die Ziel-Leistungs-Beziehung. Mit zunehmender Zielbindung wird der Zusammenhang zwischen der Zielschwierigkeit und der Leistung enger (Mitchell & Daniels 2002: 232; Locke & Latham 2002: 706).

4.4.2 Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele

Grundmodell der Goal Setting Theory

(1) In dem vereinfachten Grundmodell der GST von Locke & Latham beeinflusst die Zielhöhe⁹² der zugewiesenen und partizipativ formulierten *output-* bzw. *use of output-*Ziele die Höhe der persönlichen Ziele und wirkt wie die Höhe der persönlichen Ziele über die Mediatoren auf die Arbeitsleistung (Locke & Latham 1990: 70ff.). Die Zielbeziehungen innerhalb des Modells sind im Folgenden graphisch dargestellt und erläutert.⁹³

Abbildung 6: Zielbeziehungen innerhalb des vereinfachten Grundmodells der Goal Setting Theory



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locke & Latham (1990): 72.

⁹¹ Siehe Kapitel 4.4.4 (Moderatoren und ihre Effekte).

⁹² Wie erwähnt, ist mit Zielhöhe das Schwierigkeitslevel der Indikatoren und die Höhe der Anspruchsniveaus gemeint.

⁹³ In dem eigentlichen Grundmodell von Locke und Latham (1990) ist noch die Selbstwirksamkeit aufgeführt, die ebenfalls die Höhe der persönlichen Ziele und die Arbeitsleistung beeinflusst. Siehe dazu Kapitel 4.4.4.2 (Selbstwirksamkeit).

Zugewiesene vs. partizipativ formulierte Ziele

(2) In der obigen Abbildung 6 wirken zugewiesene und partizipativ formulierte Ziele auf die Höhe der persönlichen Ziele (somit auf die Höhe der zur Messung der persönlichen Ziele verwendeten Indikatoren und Anspruchsniveaus) sowie über die Mediatoren auch auf die Arbeitsleistung (Earley & Lituchy 1991: 81ff.; Garland 1983: 20ff.; Waldforst 2008: 35). Ob aber normativ vorgegebene oder partizipativ mit den Zielempfängern erarbeitete Ziele zu höheren Leistungen (bzw. zu höheren persönlichen Zielen) beitragen, wird kontrovers diskutiert. Während einige Forschungsergebnisse zu dem Resultat kommen, dass Ziele, bei denen partizipativ über den Inhalt entschieden wurde, zu besseren Leistungen führen als Ziele, die ohne Mitbestimmung gesetzt werden (Locke et al. 1981: 129), wird in anderen Studien kein Zusammenhang herausgefunden (Locke & Latham 2002: 708). Zwar können partizipativ gebildete Ziele die Identifikation und Verpflichtung eines Akteurs in Bezug auf sein Ziel stärken, jedoch kann auch das Festlegen von Zielen durch eine Führungskraft, solange die Ziele gut begründet und nachvollziehbar in Bezug auf Ausmaß und Relevanz sind (*tell and sell*), ebenfalls eine Identifikation des Akteurs mit dem Ziel hervorrufen (Locke & Latham 2002: 708, Hoch et al. 2009: 310). In diesem Zusammenhang sollte auch berücksichtigt werden, dass mehr Zeit benötigt wird, wenn Ziele partizipativ erarbeitet werden, als wenn sie einfach zugewiesen werden (Wegge 2000: 502). Solange die Schwierigkeit einer Aufgabe konstant und die Begründung für das Ziel nachvollziehbar ist, gibt es keinen Unterschied in der Höhe der Leistung, egal ob ein Ziel partizipativ festgelegt oder zugewiesen wurde (Locke & Latham 2002: 708).

Locke et al (1988) “explored reasons for their contradictory findings. They found that from a motivational perspective, an assigned goal is as effective as one that is set participatively provided that the purpose or rationale for the goal is given. However, if the goal is assigned tersely (e.g., “Do this . . .”) without explanation, it leads to performance that is significantly lower than for a participatively set goal.”

Locke & Latham (2002): 708.

Einflussfaktoren von persönlichen Zielen

(3) Persönliche Ziele werden prinzipiell durch den Akteur selbst gesetzt und beschreiben seinen gewünschten Zustand (Waldforst 2008: 21). Die Höhe der

persönlichen Ziele hat den größten Einfluss auf die Arbeitsleistung und kann von der Höhe der zugewiesenen oder partizipativ formulierten Ziele differieren (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus). Akteure setzen sich manchmal bewusst schwierigere Ziele, da sie mit dem Erreichen ihrer persönlichen Ziele eine potenziell höhere Anerkennung und Entlohnung erwarten als mit dem Erreichen der zugewiesenen oder partizipativ formulierten Ziele (Donovan & Williams 2003: 380). Im Rahmen der GST haben zugewiesene und partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele den größten Einfluss auf die Arbeitsleistung, wenn diese von den Akteuren zu ihren persönlichen Zielen gemacht werden.

Faktoren, die die Höhe der persönlichen Ziele determinieren können, sind:⁹⁴

1. Faktoren, die das wahrgenommene eigene Leistungspotenzial⁹⁵ beeinflussen, z.B.:

- Bisherige Erfolge: Die Erfolgserwartung einer Person ist in vielen Modellen die Bestimmungsgröße für die eigene Zielsetzung. Eine Person wird demnach ein Ziel wählen, das – basierend auf bisherigen Erfahrungen – erreicht werden kann. Dieses persönliche Ziel wird umso höher gesetzt, je erfolgreicher die Person in der Vergangenheit war (Greenberg 1985: 140).
- Fähigkeiten: Die eigene Einschätzung der Fähigkeiten, die benötigt werden, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen, hat einen starken Einfluss auf die Höhe der persönlichen Ziele. Je höher die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten ist, umso eher fühlt sich eine Person in der Lage, hohe persönliche Ziele zu setzen und die damit verbundenen (neuen) Aufgaben zu meistern (Hollenbeck & Brief 1987: 394f.).
- Erwartete Effizienz: Eine Person wird sich eher ein hohes Ziel setzen, wenn sie ihre eigene Leistungsfähigkeit als hoch einschätzt, da der mit der Aufgabenerfüllung verbundene Aufwand annehmbarer erscheint als für eine Person mit einer geringeren Leistungsfähigkeit (Hollenbeck & Brief 1987:

⁹⁴ Für jedes der folgenden Faktoren haben sich entsprechende Indikatoren zur Messung des Einflusses auf die Höhe der persönlichen Ziele empirisch bewährt. Siehe dazu Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

⁹⁵ Wie eingangs erwähnt, sind mit Leistungen hier keine *outputs* im Rahmen der Wirkungskette gemeint, sondern das Leistungsverhalten (performance) im Sinne der Arbeitsproduktivität.

397f.).

2. Faktoren, die die eigene Einschätzung beeinflussen, was eine erstrebenswerte und angemessene Arbeitsleistung darstellt, z.B.:

- Zugewiesene Ziele und Gruppen-/Teamziele: Zugewiesene Ziele und Gruppen-/Teamziele sind Vorgaben seitens des Vorgesetzten oder der Gruppe/des Teams, die von einem Untergebenen bzw. Gruppen-/Teammitglied als Leistungserwartungen angesehen werden. Solche Leistungserwartungen haben einen direkten Einfluss auf die Einschätzung, was eine angemessene Leistung ist, und so Einfluss auf die Höhe des persönlichen Ziels und auf die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung (Garland & Adkinson 1987: 208). Im EZ-Kontext könnten dies bspw. vorgegebene Ziele in der Wirkungskette bzw. durch den AV oder Berater vorgegebene Ziele für bestimmte im EZ-Vorhaben involvierte Akteure sein.
- Normen, zum Beispiel Gruppennormen oder normative Informationen: Sofern einer Person keine anderen Informationen vorliegen, wird davon ausgegangen, dass ein zugewiesenes Ziel die Leistungsnorm (bspw. in einem bestimmten Tätigkeitsbereich) bildet. Diese Norm wird als Referenzpunkt bei der Bewertung der eigenen Leistung verwendet. Wenn die Leistungsnormen steigen, so steigt auch die eigene Leistungserwartung und damit auch die Höhe des persönlichen Ziels (Meyer & Gellatly 1988: 411). Im Rahmen der EZ könnten dies z.B. *benchmarks* aus anderen Ministerien der gleichen Regierung sein.
- Vorbilder: Die Höhe des persönlichen Ziels kann ebenfalls über Vorbilder beeinflusst werden, die Informationen sowohl über Ziele als auch über die Einstellung des Vorbilds gegenüber diesen Zielen vermitteln. Ist ein Vorbild hoch motiviert, überträgt sich dies auch auf die „Anhänger“ (Earley & Kanfer 1985: 380).
- Wettbewerber: Auch Wettbewerbssituationen können die Höhe des persönlichen Ziels beeinflussen. In einigen Entwicklungsländern lässt sich noch das in Deutschland eher früher verbreitete Phänomen beobachten, dass die Höhe des persönlichen Ziels davon abhängig ist, ob sich bspw. Männer oder Frauen in einer Wettbewerbssituation befinden. Ältere Rollenverteilungen führen bspw. dazu, dass Frauen, wenn sie sich in einer Wettbewerbssituation mit Männern

befinden, niedrigere Leistungserwartungen haben. Dies kommt daher, dass Eigenschaften wie Konkurrenzdenken und Selbstbewusstsein als typisch männliche Eigenschaften angesehen werden und sie sich scheuen, diese auszustrahlen. Wenn Frauen nur mit Frauen in einem Wettbewerb stehen, werden sie bei diesem Rollenverständnis hingegen höhere Leistungserwartungen haben (House 1974: 494).

- Ermutigungen: Spricht eine Führungs- und/oder Respektsperson Vertrauen aus und ermutigt eine Person zur Erreichung höherer Ziele, so wird diese Person sich in der Regel höhere persönliche Ziele setzen (Garland & Adkinson 1987: 210).
- Extrinsische Werte (z.B. monetäre Anreize): Die Höhe des persönlichen Ziels wird unter anderem von der wahrgenommenen Attraktivität des Ziels determiniert, die durch die Erwartungen über die Konsequenzen der Zielerreichung beeinflusst wird. Finanzielle Anreize (oder andere extrinsische Belohnungen) bei Erreichen eines Ziels beeinflussen diese Erwartungen. Personen setzen sich höhere Ziele, wenn sie davon ausgehen, dass mit der Zielerreichung eine höhere Entlohnung verbunden ist (Riedel et al. 1988: 158).⁹⁶
- Feedback: Feedback ist notwendig, um Personen über die Schwierigkeit ihrer selbst gesetzten Ziele zu informieren. Mit Hilfe von Feedback sind Personen in der Lage einzuschätzen, ob die gesetzten Ziele angemessen sind oder nicht. Zudem ermöglicht Feedback eine Rückmeldung über die tatsächliche Leistung einer Person im Hinblick auf die Zielerreichung. Beides wirkt sich auf die Höhe des persönlichen Ziels aus (Erez 1977: 624).⁹⁷
- Unzufriedenheit mit der bisherigen Arbeitsleistung: Ist eine Person mit ihrer bisherigen Arbeitsleistung unzufrieden, so wird sie versuchen, sich neue persönliche Ziele zu setzen, die die eigene Leistung verbessern. Zufriedenheit wird generiert, wenn die eigene Leistung ausreicht, um die persönlichen Ziele zu

⁹⁶ Monetäre Anreize haben allerdings nicht immer einen positiven Effekt. Zu den unterschiedlichen Wirkungen von monetären Anreizen siehe Kapitel 4.4.4.6 (Monetäre Anreize).

⁹⁷ Für ausführlichere Informationen zu Feedback siehe Kapitel 4.4.4.3 (Feedback) und Kapitel 4.5.5.6 (Feedback auf Teamebene).

erreichen (Locke et al. 1970: 140, 152).

- Stimmung: Bei einer positiven Stimmung wird sich die Person höhere Ziele setzen und höhere Leistungen erbringen als bei einer negativen Stimmung (Hom & Arbuckle 1988: 114).⁹⁸

Einige der oben genannten Einflussfaktoren haben auch einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Arbeitsleistung und werden ausführlicher in Kapitel 4.4.4 (Moderatoren und ihre Effekte) diskutiert. Zusätzliche Informationen zu zugewiesenen, partizipativ formulierten und persönlichen Zielen werden im Zusammenhang mit Kapitel 4.4.4.1 (Zielbindung) und Kapitel 4.5.3 (Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams) diskutiert.

Bezug zum Prinzipal-Agenten-Ansatz in der Ökonomie

(4) Unterscheiden sich zugewiesene bzw. partizipativ formulierte Ziele von persönlichen Zielen, kann ein Bezug zum Prinzipal-Agenten-Ansatz in der Ökonomie hergestellt werden. Wenn bspw. ein AV im Rahmen der EZ seinen Mitarbeitern Ziele zuweist, die prinzipiell seine Ziele widerspiegeln, an denen er gemessen wird, und diese Ziele nicht mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter übereinstimmen, besteht eine Prinzipal-Agenten-Beziehung. Die Prinzipal-Agenten-Beziehung stellt eine Form der Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten mit eigennützigen und divergierenden Zielsetzungen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft dar (Kaas 1992: 888). Dabei kann die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent⁹⁹ sowohl formeller als auch informeller Natur sein. Als klassisches Beispiel wird in der Regel die Beziehung zwischen Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent) angeführt, wobei zwischen Prinzipal und Agent nicht notwendigerweise ein Über-/Unterordnungsverhältnis – einschließlich des entsprechenden Macht- und Kompetenzgefälles – bestehen muss (Serries 2005: 34). So lässt sich etwa auch die Beziehung zwischen Arzt und Patient (Arrow 1985: 38) oder die im Rahmen dieser

⁹⁸ Es sei hier allerdings darauf hingewiesen, dass Stimmungen mit der Zeit schwanken können und die Höhe einmal gesetzter persönliche Ziele verändern können.

⁹⁹ Obwohl die Bezeichnungen „Prinzipal“ und „Agent“ in der deutschen Sprache an sich wenig aussagekräftig sind, werden sie hier übernommen, da sie in der deutschsprachigen Literatur - unter Rückgriff auf die entsprechenden englischen Begriffe - allgemein verbreitet sind (Serries 2005: 32).

Arbeit im Mittelpunkt stehende Beziehung zwischen Berater bzw. Beraterteam und der Beratungsgruppe als Prinzipal-Agenten-Beziehung abbilden.

Einordnung des Prinzipal-Agenten-Ansatzes

(5) Modelle zur Beschreibung und Lösung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen werden der Neuen Institutionenökonomik¹⁰⁰ zugerechnet, die mittlerweile zum Kernbestand der mikroökonomischen Theorie gehört und in zahlreiche Lehrbücher Eingang gefunden hat. Da üblicherweise unterstellt wird, dass Prinzipal und Agent unterschiedliche Ziele haben, somit also ein zumindest partieller Interessenkonflikt vorliegt, ist es Ziel der Prinzipal-Agenten-Modelle, so genannte *win-win*-Konstellationen aufzubauen und sich daraus ergebende Kooperationsgewinne zu realisieren (Serries 2005: 23ff.).

Zweistufige Prinzipal-Agenten-Problematik in der EZ

(6) In der EZ kann grundsätzlich eine zweistufige Prinzipal-Agenten-Problematik bestehen. Zum einen kann der Auftraggeber der Beratung – bspw. das BMZ, die GIZ, die Regierung des Partnerlandes – der Prinzipal, der Berater hingegen der Agent sein. Zum anderen kann in der EZ eine Prinzipal-Agenten-Beziehung bestehen, wenn der Entwicklungsberater seiner Beratungsgruppe Ziele zuweist, die nicht mit den persönlichen Zielen der Beratungsgruppe übereinstimmen.¹⁰¹ In dieser Konstellation ist der Berater der Prinzipal und die Beratungsgruppe der Agent.¹⁰² Da es in der vorliegenden Arbeit um das Verhalten von Beratungsgruppen als entscheidende Mittler zur nachhaltigen Umsetzung der eingeschlagenen Reformen geht (und nicht darum, welche Möglichkeiten der Auftraggeber der Beratung hat,

¹⁰⁰ Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik geht es vor allem darum, systematisch zu untersuchen, wie sich Institutionen auf wirtschaftliche Zusammenhänge auswirken. Der Institutionenbegriff ist dabei sehr weit gefasst und kann sowohl formellen Charakter (z.B. Gesetze) als auch informellen Charakter haben (z.B. Verhaltenserwartungen, Fairness-Regeln) (Serries 2005: 23). Zu den Anfängen und den verschiedenen Schwerpunktsetzungen der Neuen Institutionenökonomik siehe bspw. Reuter (1994), Hutchinson (1984), Elsner (1987) und Richter & Furubotn (2003).

¹⁰¹ Diese Konstellation wird vor allem im Kapitel 4.5.3 (Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams) sowie im Kapitel 5.2 (Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehungen) diskutiert.

¹⁰² Streng genommen ist die strikte Zuordnung der Begriffe Prinzipal zum Berater und Agent zum zu Beratenden nicht ganz einwandfrei, da die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Berater und zu Beratender eine reziproke Beziehung ist. Beide Parteien können im Prinzip sowohl die Prinzipal- als auch die Agenten-Rolle einnehmen (Serries 2005: 217). In einer Konstellation, in der der zu Beratende den Berater eigens beauftragt hat, werden aus dem zu Beratenden der Prinzipal und der Berater der Agent. Auf diese Prinzipal-Agent-Betrachtung soll hier allerdings verzichtet werden, da in der vorliegenden Arbeit die Arbeitsleistung des zu Beratenden bzw. der Beratungsgruppe (als Agent) im Mittelpunkt steht.

seine Ziele zu den Zielen des Beraters zu machen), soll im Folgenden die zuletzt genannte Prinzipal-Agenten-Beziehung in den Vordergrund gerückt werden.¹⁰³

Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Berater und Beratungsgruppe

(7) Für den Erfolg von EZ-Beratungen ist ein aktives Mitwirken sowohl von den Beratern als auch von den zu Beratenden von entscheidender Bedeutung (Serries 2005: 215ff.), da die zu erbringende Leistung meist an bzw. mit den zu Beratenden selbst erbracht wird (Brülle et al. 1996: 189). Unterscheiden sich die persönlichen Ziele eines zu Beratenden von durch den Berater zugewiesenen Zielen, entsteht eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, in der die Informationen zwischen Berater als Prinzipal und zu Beratender als Agent asymmetrisch verteilt sind. Während der Berater gegenüber dem zu Beratenden einen Informationsvorsprung hat, was mögliche Beratungsstrategien und Hilfsangebote anbetrifft, ist der zu Beratende immer besser über die eigene Situation sowie über die Situation im eigenen Land informiert und kann - bewusst oder unbewusst - selektieren, welche Informationen er preisgibt, die der Berater braucht, um seine Beratung erfolgsversprechend an den jeweiligen Kontext anpassen zu können (Serries 2005: 217).

Maßnahmen zur Lösung der Prinzipal-Agenten-Problematik

(8) Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung wird als effizient bezeichnet, wenn der Agent die Wünsche des Prinzipals auf eine optimale Art und Weise erfüllt (Bowie & Freeman 1992: 16; Newton 1992: 951). Zur Erhöhung der Effizienz kann der Prinzipal unterschiedliche Maßnahmen ergreifen. Er kann Anreize setzen, den Agenten überreden oder ihm Weisungen geben. Während der Prinzipal durch das Setzen von Anreizen Handlungsalternativen attraktiver und/oder unattraktiver machen kann, verändert er durch Überredung eine Veränderung der Kriterien, wonach der Agent seine Aktion auswählt, um eine Angleichung der Interessen zwischen ihm und dem Agenten zu erreichen. Im Falle einer hierarchischen Beziehung zwischen Prinzipal und Agent kann der Prinzipal durch Weisungen versuchen, eine Reduzierung der Handlungsalternativen des Agenten zu bewirken (Gilroy & Kruse 2011: 4f.). Welche Maßnahmen im Rahmen der EZ-Beratung wirkungsvoll erscheinen, wird an späterer Stelle diskutiert.

¹⁰³ Im Idealfall sollen Auftraggeber und Berater gemeinsam Ziele für die Beratungsgruppe formulieren, so dass in dieser Arbeit auf eine mögliche Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Auftraggeber und Berater nicht näher eingegangen wird. Siehe dazu Kapitel 5.4 (Berücksichtigung spezieller Aspekte bei der Zielbildung).

Limitationen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes für die EZ-Beratung

(9) Die Beziehung zwischen EZ-Berater und zu Beratenden kann nicht durchgängig als Prinzipal-Agent-Konstellation interpretiert werden (Serries 2005: 218). In der EZ-Beratung gibt es häufig nicht die für Prinzipal-Agenten-Beziehungen typischen Abhängigkeiten zwischen Prinzipal und Agenten. Zum einen arbeiten Beratungsgruppen in Entwicklungsländern (Agenten) in der Regel nur befristet mit Entwicklungsberatern (Prinzipal) zusammen. Zum anderen können Beratungsgruppen (als Agent) dazu beitragen, dass Berater ausgetauscht werden, indem sie sich direkt an die Auftraggeber der Beratung wenden. Daher stellen Prinzipal-Agenten-Modelle nicht die einzigen Erklärungs- und Lösungsansätze dar, um die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehende Leistungssteigerung eines zu Beratenden bzw. einer Beratungsgruppe erklären bzw. hervorrufen zu können. Es wird folglich nur in den relevanten Kapiteln in dieser Arbeit auf den Prinzipal-Agenten-Ansatz verwiesen.¹⁰⁴

4.4.3 Mediatoren

Die Mediatoren in der GST

(1) Die volitionale Wirkung der Zielsetzung entfaltet sich in der GST durch Mediatoren, mit deren Hilfe Ziele in Handlungen umgesetzt werden. Von der Idee her beschreiben Mediatoren prinzipiell, was investiert werden muss, damit aus einem Ziel ein Handlungsergebnis resultiert. Dabei handelt es sich um die folgenden Mediatoren: a) Anstrengung, b) Ausdauer, c) Aufmerksamkeit und d) Strategien. Verglichen mit Personen ohne schwierige und spezifische Ziele werden Personen mit schwierigen und spezifischen Zielen eher a) mehr Anstrengungen unternehmen, um die Ziele zu erreichen, b) auch im Falle von Misserfolgen versuchen, das Ziel weiter zu verfolgen, c) ihre Aufmerksamkeit und Aktionen auf die Erfüllung des Ziels fokussieren und d) Strategien entwickeln, die helfen, das Ziel zu erreichen (Mitchell & Daniels 2002: 232).

¹⁰⁴ Kapitel 4.4.4.1 (Zielbindung), Kapitel 4.5.3 (Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams), Kapitel 5.2 (Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehung).

„Goals affect arousal by regulating the intensity of effort the individual expends on the task, and they affect its duration by leading people to persist in their actions until the goal is reached. They affect choice by leading people to direct attention to and take action with respect to goal-relevant activities while ignoring non-goal relevant activities.”

Locke & Latham (1990): 86.

a) Anstrengung

(2) Je schwieriger das *output*- bzw. *use of output*-Ziel ist (operationalisiert durch Indikatoren und Anspruchsniveaus), desto mehr Anstrengung ist aufzubringen, um es zu erreichen. Darin liegt im Prinzip die wesentliche Erklärung für die indirekte Wirkung herausfordernder Ziele (Latham & Locke 1991: 221). Dieser Zusammenhang ist allerdings nicht neu und wurde schon vor rund hundert Jahren im Schwierigkeitsgesetz der Motivation experimentell von Ach (1910) und Hillgruber (1912) nachgewiesen. Mit der zunehmenden Schwierigkeit realistischer Ziele (auf der *output*-Ebene bzw. *use of output*-Ebene) kommt es automatisch zu einer entsprechend dosierten Zusatzmotivation, die sich positiv auf das Leistungshandeln auswirkt.

b) Ausdauer

(3) Spezifische und schwierige *output*- bzw. *use of output*-Ziele determinieren die Ausdauer und Intensität der Anstrengungen. Je schwieriger und spezifischer ein Ziel mit Hilfe der Indikatoren und Anspruchsniveaus formuliert ist, desto mehr wird versucht, den Zustand der Anstrengung – sei es physischer oder psychischer Art – aufrechtzuerhalten (Kohnke 2002: 45). Die durch die Zielsetzung ausgelösten volitionalen Prozesse werden dann auch bei Widerständen bedeutsam und verhindern ein frühes Aufgeben (bei dem Versuch, das Ziel zu erreichen). Allerdings darf die Zeitkomponente nicht außer Acht gelassen werden. Generell gibt es einen *trade off* zwischen der Intensität der Arbeit und der Zeit (LaPorte & Nath 1976: 261). Bei einem schwierigen Ziel ist es möglich, für eine kürzere Zeitperiode schneller und intensiver zu arbeiten als bei einer längeren Zeitperiode. Verbindliche und zeitnahe *deadlines* führen in der Regel zu einem schnelleren Arbeitstempo als *deadlines*, bei denen mehr Zeit für die Aufgabenerfüllung eingeräumt wird. Dies konnte sowohl unter Laborbedingungen als auch im Feld gezeigt werden (Locke & Latham 2002: 707). Die Ausdauer, mit der Anstrengungen und die Intensität aufrechterhalten

werden, wird in der GST generell stark von der Zielbindung als Zielmerkmal (und nicht als Moderator) beeinflusst (Latham & Locke 1991: 228).

c) Aufmerksamkeit

(4) Schwierige und spezifische Ziele auf der *output*-Ebene und/oder *use of output*-Ebene führen insbesondere deshalb zu höheren Leistungen, weil sie zum einen die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Handlungen und Informationen richten. Zum anderen aktivieren sie gespeichertes Wissen und in der Vergangenheit erworbene Fähigkeiten und fördern die Suche nach Informationen, die für die Zielerreichung als notwendig erachtet werden (Smith et al.1990: 118; Locke & Latham 2002: 707; Kohnke 2002: 45). Damit findet ein selektiver Wahrnehmungsprozess statt, in dem alle als unwichtig angesehenen Informationen ausgeschlossen werden. In seltenen Fällen kann eine solche Fokussierung aber auch zu einem so genannten „Tunnelblick“ führen, bei dem andere, für die Aufgabenerfüllung relevante Aspekte außer Acht gelassen werden (Kohnke 2002: 45f.).

„Specific goals may also lead to poorer performance on aspects of task that are not relevant to the goals. Goals, in effect, give the individual “tunnel vision”. This can be advantageous if one wants to stay in the tunnel, but it may not be if other outcomes are desired as well.”

Locke & Latham (1990): 95.

d) Strategien

(5) Bei sehr komplexen Aufgaben für die Zielerreichung ist der Einfluss der Mediatoren (Anstrengung, Ausdauer und Aufmerksamkeit) auf die Leistung abgemildert und das Handlungsergebnis zunehmend von der Entwicklung aufgabenspezifischer Pläne und Strategien abhängig. Im Falle hochkomplexer Aufgaben, deren Erfüllung nötig ist, um spezifische und herausfordernde Ziele zu erreichen, können Akteure stimuliert werden, neue Pläne und Strategien zur Bewältigung der Aufgaben zu entwickeln. Das wirkt sich meist positiv auf die Leistung aus (Nerdinger 1995: 123ff.; Kohnke 2002: 46).

“It involves developing strategies or action plans for attaining one’s goals. Although strategy development is motivated by goals, the mechanism itself is cognitive in essence; it involves skill development or creative problem solving.”

Locke et al. (1981): 132.

4.4.4 Moderatoren und ihre Effekte

Überblick über die Moderatoren

Der Einfluss von spezifischen und schwierigen *output-* bzw. *use of output*-Zielen auf die Leistung (über die Aktivierung der oben genannten Mediatoren) wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen bestätigt. Dort, wo er nicht belegt werden konnte, wurden die Gründe für die abweichenden Ergebnisse untersucht. Die in der Literatur am häufigsten genannten Hauptgründe, die die Wirkung von Zielen auf die Leistung moderieren, sind die Folgenden (Locke & Latham 1990: 121ff.; Locke & Latham 2002: 707ff.):

- Niedrige Zielbindung der Akteure
- Niedrige Selbstwirksamkeit
- Kein oder falsches Feedback
- Zu hohe Aufgabenkomplexität
- Mangelnde Fähigkeiten der Akteure
- Falsch eingesetzte monetäre Anreize

Andere Gründe für abweichende Ergebnisse im Vergleich mit dem Grundmodell befassten sich eher mit dem Aufbau und der Durchführung von Experimenten (Waldforst 2008: 34) und werden hier nicht vorgestellt. Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Wirkungszusammenhänge der oben genannten Moderatoren dargestellt, die sich zusätzlich zu ihren moderierenden Effekten auch gegenseitig beeinflussen bzw. zusätzliche Wirkungen induzieren können.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Da alle folgenden Moderatoren die Tatsache gemein haben, dass sie den Ziel-Leistungs-Zusammenhang beeinflussen, werden bei der Auflistung der mit ihnen verbundenen Effekte – dort, wo es relevant ist – zuerst alle anderen Wirkungszusammenhänge beschrieben, bevor auf den Moderatoreffekt eingegangen wird.

4.4.4.1 Zielbindung

Definition von Zielbindung

(1) Die Zielbindung umfasst definitorisch mehr als die Zielakzeptanz, die das Einverständnis des Zielempfängers mit dem angestrebten Ziel zum Ausdruck bringt (Waldforst 2008: 41). Zielbindung beinhaltet zusätzlich die Entschlossenheit, ein Ziel zu erreichen, und wird nach Locke & Latham (1990) definiert als

“one’s attachment to or determination to reach a goal [...]”

Locke & Latham (1990): 125.

Genauer formulieren Klein et al. (2001), die mit ihrer Definition von Zielbindung die Brücke zu den in der GST inhärenten volitionalen Prozessen schlagen und erkennen lassen, dass die Zielbindung als Zielmerkmal in der GST auch einen indirekten Effekt (über die Mediatoren) auf die Arbeitsleistung hat.

“Implicit in this definition is the intention to extend effort toward goal attainment, persistence in pursuing that goal over time, and an unwillingness to lower or abandon the goal.”

Klein et al. (2001): 34.

Zielbindung als Zielmerkmal und Moderator

(2) Die Zielbindung stellt das wohl am meisten erforschte Konstrukt der GST dar (Mitchell & Daniels 2002: 232). Obwohl in der Wissenschaft Einigkeit besteht, dass die Zielbindung eine wichtige Voraussetzung für die Beziehung zwischen Zielen und Leistung ist, gab es lange Zeit unterschiedliche Ansichten über die genauen Wirkungen von Zielbindung bei schwierigen Zielen (Waldforst 2008: 41f.).¹⁰⁶ Heute besteht weitgehend Konsens darüber, dass die Zielbindung zum einen als Zielmerkmal (wie die Zielschwierigkeit und –spezifität) ihre volitionale Wirkung über die Mediatoren entfaltet und die Arbeitsleistung der Akteure indirekt positiv beeinflusst. Zum anderen wirkt sich die Zielbindung als Moderator auf die

¹⁰⁶ Für einen indirekten positiven Einfluss der Zielbindung auf die Arbeitsleistung (über die Mediatoren) vgl. z.B. Harrison & Liska (1994), Johnson & Perlow (1992), Klein & Kim (1998). Für einen moderierenden Effekt der Zielbindung vgl. z.B. Erez & Zidon (1984), Tubbs (1993). Für keinen Effekt vgl. z.B. Wright & Kacmar (1995), Klein (1991), Matsui et al. (1987).

Beziehung von Zielschwierigkeit und Arbeitsleistung aus,¹⁰⁷ denn die Ziel-Leistungs-Beziehung ist am stärksten, wenn sich Menschen mit ihren Zielen verbunden fühlen (Locke & Latham 2002: 707). Vor allem schwierige *output-* bzw. *use of output*-Ziele (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) erfordern höhere Anstrengungen und sind mit einer geringeren Aussicht auf Erfolg verbunden. Mit zunehmender Zielbindung wird der Zusammenhang zwischen steigender Zielschwierigkeit und der Leistung stärker. Ist die Zielbindung gering, dann wird der Ziel-Leistungs-Zusammenhang mit zunehmender Zielschwierigkeit geschwächt (Klein et al. 1999: 69; Locke & Latham 2002: 707; Mitchell & Daniels 2002: 232).

Bindung zu den Zielen auf der *output-* bzw. *use of output*-Ebene als wichtige Voraussetzung

(3) Die Stärkung der Bindung zu den Zielen auf der *output-* bzw. *use of output*-Ebene stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um Ziele auf höheren Ebenen in der Wirkungskette zu erreichen. Um der Wirkungsorientierung Rechnung zu tragen, muss daher auch die Bindung zu den Zielen erhöht werden, die realistisch von einer Person bzw. einer Personengruppe in einem überschaubaren Zeitrahmen erreicht werden können, um die zur Erfüllung höherer Ziele in der Wirkungskette notwendige Qualität der Arbeitsleistung einer Person bzw. Personengruppe sicherzustellen.

Persönliche Ziele als Störeffekt für die Bindung an zugewiesenen Zielen

(4) Der eigentlich eindeutige Zusammenhang zwischen der Zielbindung an zugewiesenen *output-* bzw. *use of output*-Zielen und der Arbeitsleistung kann allerdings durch persönliche Ziele gestört werden. Akteure mit höheren persönlichen Zielen (gemessen an Indikatoren, die ein höheres Schwierigkeitslevel und/oder ein höheren Anspruchsniveaus aufweisen) als die zugewiesenen Ziele geben eventuell eine niedrigere Zielbindung zum einfacheren zugewiesenen Ziel an und erbringen der Theorie widersprechend trotzdem eine hohe Arbeitsleistung (Locke & Latham 1990: 130). Dieser Störeffekt kann in der Empirie nur schwer vermieden, aber durch eine zusätzliche Erhebung der persönlichen Ziele der Akteure transparent gemacht werden (Waldforst 2008: 43).

¹⁰⁷ Empirische Beweise für den moderierenden Effekt von Zielbindung konnten in verschiedenen Studien geliefert werden und gelten heute als bestätigt (z.B. Klein et al. 1999: 889).

“When there is low commitment to assigned goals, the personal goal reveals whether the low commitment was due to the personal goal being set higher or lower than the assigned goal.”

Locke & Latham (1990): 348.

Berücksichtigung von Zielbindungen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen wichtig

(5) Bei der Erhebung von persönlichen Zielen kann es ebenfalls zu Verzerrungen kommen, da persönliche Ziele noch nichts über die dazugehörige Zielbindung aussagen. Die fehlende Bindung zu persönlichen Zielen kann die (oben beschriebene) Prinzipal-Agenten-Beziehung enorm verkomplizieren, auch wenn es auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, dass man zu Zielen, die man sich selbst und freiwillig setzt, eine geringe Zielbindung hat. Die Entschlossenheit, ein Ziel wirklich zu verfolgen, ist auch bei einem von dem Akteur selbst formulierten persönlichen Ziel nicht einfach gegeben (Waldforst 2008: 45).

Die Frage nach der Zielstruktur zur Erfassung der Zielbindung zu persönlichen Zielen

(6) Ein Akteur sollte daher nicht nur nach seinem persönlichen Ziel befragt werden, sondern auch nach seiner Zielstruktur, die bspw. aus einem erhofften Zielzustand (unter optimalen Bedingungen), einem realistischen Zielzustand und einem gerade noch akzeptablen Zielzustand (Mindestwert) bestehen kann. Andernfalls hat der Akteur verschiedene Möglichkeiten zu antworten, ohne dass man die Information erhält, wie stark der Akteur mit seinem persönlichen Ziel verbunden ist, so dass auch nur schwer robuste Aussagen über die Ziel-Leistungs-Beziehung getroffen werden können.¹⁰⁸ Für die praktische Anwendbarkeit der GST ist diese Erkenntnis von großer Bedeutung, denn ein Akteur, der seinen erhofften maximalen Zielzustand angibt, wird eine niedrigere Zielbindung besitzen als ein Akteur, der sein gerade noch akzeptables Minimalziel angibt. Erst durch die Kombination von persönlichem Ziel und dazugehöriger Zielbindung ergibt sich ein vollständiges Bild der Motivation der Akteure (Waldforst 2008: 45f.).¹⁰⁹

¹⁰⁸ Zur Operationalisierung der GST im Allgemeinen siehe Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

¹⁰⁹ Nach Waldforst (2008) gilt Folgendes: „Unter der Annahme von drei Akteuren mit dem gleichen persönlichen Ziel, aber unterschiedlicher [...] [Zielbindung] dürfte der Akteur, welcher das persönliche Ziel als Mindestziel sieht, die höchste Motivation haben und entsprechend, unter der Annahme gleicher Fähigkeiten und gleichem Kontext, die höchste Arbeitsleistung erbringen. Der

Hauptkategorien von Einflussfaktoren der Zielbindung

(7) Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren der Zielbindung diskutiert, die sich über die Verwendung entsprechender Indikatoren und Datenerhebungstechniken operationalisieren lassen.¹¹⁰ In der Literatur werden zwei Hauptkategorien von Faktoren unterschieden, die die Zielbindung beeinflussen (Locke & Latham 2002: 707; Locke et al. 1988: 23ff.):

- a) Faktoren, die die Wichtigkeit der Zielerreichung für die handelnde Person beeinflussen. Dies schließt auch die Wichtigkeit mit ein, die den erwarteten Konsequenzen der eigenen Handlung zur Zielerreichung beigemessen wird.
- b) Faktoren, die den Grad der Selbstwirksamkeit der handelnden Person beeinflussen.

a) Möglichkeiten zur Erhöhung der Wichtigkeit der Zielerreichung

(8) Prinzipiell gibt es mehrere Wege, Personen davon zu überzeugen, dass die Zielerreichung wichtig ist. Im Folgenden sind die in der Literatur am häufigsten genannten Faktoren aufgelistet:

- Monetäre Anreize: Monetäre Anreize können dazu führen, dass die wahrgenommene Wichtigkeit eines Ziels steigt. Generell beeinflusst mehr Geld die Zielbindung positiv. Allerdings sollten monetäre Anreize nicht an die Zielerreichung, sondern an die Leistungssteigerung (im Sinne einer *performance*-Steigerung) gekoppelt werden, da sonst der Fall eintreten kann, dass vor allem schwere Ziele abgelehnt werden, weil das Erreichen des Ziels unwahrscheinlich ist und damit auch der Erhalt eines Bonus (Locke & Latham 1990:143).¹¹¹
- Öffentliche Zusagen: Die Wichtigkeitseinschätzungen gegenüber einem Ziel steigen, wenn Personen sich öffentlich (z.B. gegenüber Freunden, Kollegen, Vorgesetzten) zur Verfolgung bestimmter Ziele bekennen. Da Personen in jedem Fall einen Gesichtsverlust vermeiden und nicht als inkonsequent

Akteur, welcher das persönliche Ziel als Wunschziel sieht, wird die niedrigste Motivation besitzen und die niedrigste Arbeitsleistung erbringen. Der Akteur mit dem realistischen persönlichen Ziel wird dazwischen liegen.“ (Waldforst 2008: 46).

¹¹⁰ Siehe Kapitel 3.1.5 (Indikatoren zur Messung von geplanten Größen) und Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

¹¹¹ Für ausführlichere Informationen zu den Wirkungen von monetären Anreizen siehe Kapitel 4.4.4.6 (Monetäre Anreize).

erscheinen wollen, steigt die Motivation, das Ziel zu erreichen (Hollenbeck et al. 1989: 18).

- Wettbewerb/Benchmarkvergleiche: Wenn eine Person erwartet, dass ihre Ergebnisse mit denen anderer Personen verglichen werden, dann führt dies in der Regel zu einer Steigerung der Zielwichtigkeit bei der Person und somit auch zu höheren Anstrengungen in der Zielerreichung, um keinesfalls unter dem *Benchmark* zu liegen (Shalley et al. 1987: 560).
- Gruppen-/Teamdruck: Eine Person innerhalb einer Gruppe wird tendenziell mehr Anstrengungen unternehmen, um die Gruppen-/Teamziele zu erreichen, wenn sie die Gefahr sieht, dass ihre Leistung möglicherweise den Grund für ein Versagen der Gruppe darstellt. Auf diese Weise erhöht sich ebenfalls die Wichtigkeit der Zielerreichung (Matsui et al. 1987: 407).¹¹²
- Autorität: Die Einschätzung über die Wichtigkeit der Zielerreichung kann durch mit Autorität ausgestattete Führungskräfte beeinflusst werden, indem Ziele von ihnen gesetzt und deren Verfolgung überwacht werden (Latham & Saari 1979: 151).
- Legitimität der Zielableitung und des Ziels: Ob eine Zielerreichung als wichtig eingestuft wird, hängt davon ab, von wem und wie Ziele abgeleitet werden. Wird bspw. eine zielsetzende Person als nicht vertrauenswürdig oder kompetent eingeschätzt bzw. wird ihr keine Legitimität zur Zielableitung zugesprochen, kann es passieren, dass ein Ziel nicht angenommen wird bzw. die Zielerreichung an Wichtigkeit verliert (Earley 1986: 111f.).
- Unterstützung und Kommunikation einer inspirierenden Vision: Die Wichtigkeit der Zielerreichung kann durch die Unterstützung und Kommunikation einer inspirierenden Vision durch eine Führungskraft beeinflusst werden (Locke & Latham 2002: 707).
- Partizipation: Für die Zielbindung ist Partizipation bei der Zielformulierung besonders dann wichtig, wenn zugewiesene Ziele schlecht kommuniziert werden oder wenn andere Faktoren nicht gegeben sind, die die Wichtigkeit

¹¹² Wirkungszusammenhänge in Gruppen und Teams werden ausführlich in Kapitel 4.5 (Erweiterung der Goal Setting Theory auf Teamebene) diskutiert.

der Zielerreichung erhöhen. Eine besondere Erkenntnis ist, dass Partizipation bei der Formulierung von Strategien zur Erreichung der Ziele einen direkten positiven Effekt auf das Leistungsverhalten hat, da wichtige Informationen ausgetauscht werden (Locke & Latham 2002: 708).

b) Einflussfaktoren der Selbstwirksamkeit: Sie werden in einem separaten Kapitel aufgeführt

(9) Die Zielbindung wird darüber hinaus im besonderen Maße von der Selbstwirksamkeit einer Person beeinflusst. Aufgrund der hohen Bedeutung der Selbstwirksamkeit innerhalb der GST (als eigenständiger Moderator) soll die Selbstwirksamkeit aus didaktischen Gründen separat im nächsten Kapitel diskutiert werden.

4.4.4.2 Selbstwirksamkeit

Definition von Selbstwirksamkeit

(1) Das Vertrauen, das eine Person in die eigenen Fähigkeiten hat, und die Zuversicht, eine Aufgabe erfolgreich zu meistern, bezeichnete der kanadische Psychologe Albert Bandura (1986) als *self-efficacy* (Selbstwirksamkeit). Dabei werden Faktoren wie Kreativität, Anpassungsvermögen und vergangene Leistung ebenfalls mit berücksichtigt. Generell bezieht sich Selbstwirksamkeit auf:

“[...] people’s judgements of their capabilities to organize and execute a course of action required to attain designated types of performances. [...] Self-efficacy] is a judgement of one’s capability to accomplish a certain level of performance [...]”

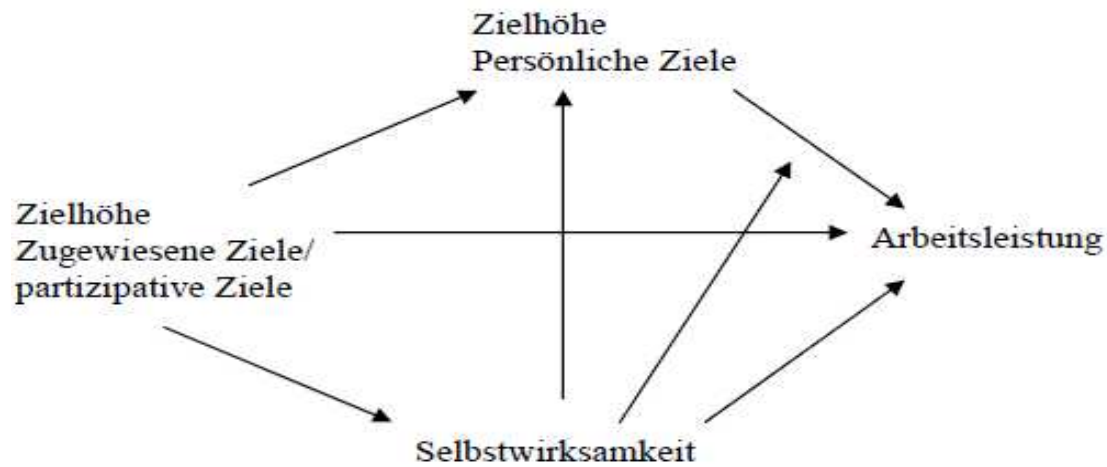
Bandura (1986): 391.

Unterschiedliche Wirkungen der Selbstwirksamkeit

(2) Die Selbstwirksamkeit nimmt in der GST einen prominenten Platz ein und entfaltet unterschiedliche Wirkungen. In der folgenden Abbildung 7 sind die Zielbeziehungen innerhalb des Grundmodells der GST unter Berücksichtigung der Selbstwirksamkeit veranschaulicht, die durch die Verwendung geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert werden können.¹¹³

¹¹³ Siehe Kapitel 3.1.5 (Indikatoren zur Messung von geplanten Größen) und Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

Abbildung 7: Zielbeziehungen innerhalb des Grundmodells der Goal Setting Theory unter Berücksichtigung der Selbstwirksamkeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locke & Latham (1990): 72 und Waldforst (2008): 20.

1. Die Selbstwirksamkeit hat im Grundmodell der GST einen Effekt auf das Leistungsverhalten (Locke & Latham 1990: 72; Bandura 1986: 391).
2. Die Selbstwirksamkeit stellt einen bedeutenden Einflussfaktor der Zielbindung dar.
3. Die Selbstwirksamkeit beeinflusst die Höhe der persönlichen Ziele. Akteure mit großer Selbstwirksamkeit wählen in der Regel schwierigere Ziele und zeigen gemäß der GST dann auch bessere Leistungen.
4. Der Selbstwirksamkeit in der GST wird eine moderierende Wirkung auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang bescheinigt. Beispielsweise kann durch die Zuversicht, bei schwierigen Zielen eine effektivere Strategie für die Zielerreichung zu entwickeln (dies wird auch unter Selbstwirksamkeit subsumiert), der Grad der Ziel-Leistungs-Beziehung verstärkt werden (Kohnke 2002: 53f.).

Einflussfaktoren der Selbstwirksamkeit

(3) Die Selbstwirksamkeit hängt insbesondere von folgenden Faktoren ab, deren Einfluss über die Verwendung geeigneter Indikatoren und Datenerhebungstechniken gemessen werden kann¹¹⁴ (White & Locke 2000: 392ff.; Locke & Latham 2002: 708; Waldforst 2008: 25):

- Normative Informationen (bspw. durch Vorbildfunktionen): Personen vergleichen die eigenen Fähigkeiten mit denen eines Vorbilds (z.B. Führungskraft, Kollege oder Wettbewerber), und aus den Leistungen dieser Person leiten sie ab, zu welchen Leistungen sie selber fähig sind bzw. welche Leistungen bei ihrer Aufgabe realistisch sind (Gist & Mitchell 1992: 193). Im Rahmen der EZ können bspw. internationale Berater als Vorbild dienen.
- Überzeugende Kommunikation von Vertrauen: Erwartungen einer Führungskraft in eine Person führen unbewusst dazu, dass die Führungskraft sich so verhält, dass sie einen Einfluss auf die Leistungen dieses Akteurs hat (*Pygmalion*-Effekt). So kann eine Führungskraft einer Person bspw. schwierigere *output*- bzw. *use of output*-Ziele als anderen Akteuren zuweisen, wenn sie weiß, dass diese Ziele von dieser Person auch erreicht werden können. Die Zuweisung eines schwierigen Ziels kann als Ausdruck von Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Akteurs interpretiert werden und dazu führen, dass die Selbstwirksamkeit erhöht wird. Durch die Kommunikation von Vertrauen kann die Selbstwirksamkeit des Akteurs noch weiter gesteigert werden, so dass dieser an sich selbst zukünftig auch höhere Erwartungen stellt (White & Locke 2000: 392f.; Kohnke 202: 53f.). Auch hier könnten internationale Berater eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie (durch die Kommunikation von Vertrauen) die Motivation und die Selbstwirksamkeit ihrer Beratungsgruppe steigern.
- Leistungen und Erfolge in der Vergangenheit: Die Analyse der Leistungen und Erfolge in der Vergangenheit führen zu einer Beurteilung zukünftigen Leistungspotentials. Wurden in der Vergangenheit die gesetzten Ziele erfolgreich realisiert, erhöht dies die Selbstwirksamkeit in Bezug auf zukünftige Ziele (Gist & Mitchell 1992: 193). Viele erfolgreich laufende

¹¹⁴ Siehe Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

Projekte in der EZ werden verlängert, ohne dass sich die Zusammensetzung des Projektteams ändert. Gerade in solchen Fällen macht es Sinn, sich bei der Zielsetzung auf die Vergangenheit zu beziehen.

- Beherrschung/Training der notwendigen Fähigkeiten zur Zielerreichung: Durch entsprechende Trainingsmaßnahmen kann die Selbstwirksamkeit von Akteuren erhöht werden, da die Zuversicht steigt, Aufgaben erfolgreich meistern zu können (Eden & Aviram 1993: 353). *Capacity building*-Maßnahmen stehen häufig im Zentrum der TZ und stärken im Idealfall die Fähigkeit zur Selbsthilfe.
- Inspirierung und kognitive Stimulierung: Ein Vorgesetzter (im Rahmen der EZ kann dies bspw. der AV sein) kann seine Mitarbeiter durch emotionalen Beistand und Appelle inspirieren. Kann er dabei die bewusste Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit der adressierten Personen erhöhen, so erhöht er auch ihre Selbstwirksamkeit (Bass 1985: 33ff.).
- Kontrollüberzeugung: Die Selbstwirksamkeit einer Person erhöht sich, wenn eine Person davon überzeugt ist, über eine ihr wichtige Situation Kontrolle zu haben (Bandura & Wood 1989: 806).

4.4.4.3 Feedback

Unzählige Arbeiten zu den Wirkungen von Feedback

(1) Es gibt zahlreiche Arbeiten über die Wirkungen von Feedback auf Individualebene (Schäffer 2001: 64). Hier werden die für die GST relevanten Aspekte dargestellt.

Arten von Feedback

(2) Feedback kann danach unterschieden werden, ob es prozess- oder zielorientiert ist. Bei zielorientiertem Feedback stellt in erster Linie das Ergebnis, das das Individuum erbracht hat, die Basis der Rückmeldung dar. Somit liefern erst Leistungsstandards bzw. Ziele den Maßstab, vor dessen Hintergrund überhaupt bewertet werden kann (Kohnke 2002: 54). Ein prozessorientiertes Feedback hingegen bietet Informationen darüber, wie sich das Individuum während der zur Zielerreichung unternommenen Aufgaben verhalten hat, und kann unter Umständen Verbesserungsvorschläge für zukünftige Verhaltensweisen einbeziehen. Feedback hat ursprünglich eine rein informative Funktion (deskriptives Feedback) und

beinhaltet in der Regel Informationen über die bisher erbrachte Arbeitsleistung (Stajkovic & Luthans 2001: 583). Eine motivierende Funktion resultiert, wenn diese Informationen subjektiv von dem Akteur bewertet werden und er daraus Handlungskonsequenzen für sich ableitet. Dies trifft eher bei evaluativem Feedback zu, welches entweder positiv oder negativ sein kann und somit Wertungen beinhaltet (Kohnke 2002: 54).

Face to face-Feedback

(3) Damit Feedback motivierend wirkt, sollte es persönlich erfolgen (so genanntes *face to face-Feedback*). *Face to face-Feedback* trägt im stärkeren Maße zur Motivationsbildung bei als Feedback, das über eine größere räumliche Distanz gegeben wird.¹¹⁵ Es findet zudem ein schnellerer und effizienterer Kommunikationsaustausch statt, der sich positiv auf das Verhalten und Vertrauen der Akteure auswirkt. Außerdem ermöglicht *face to face-Feedback* eine bessere Führung der Akteure und führt so zu mehr Klarheit bei der zukünftigen Aufgabenerfüllung. Auch trägt *face to face-Feedback* zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeit der Akteure bei, da die Zuversicht, Aufgaben bei effizientem und persönlichem Feedback erfolgreich meistern zu können, steigt (Bandaranaike & Willison 2010: 2; Opendakker 2006: 3; Rollnick et al. 2010: 1; Fontana & Frey 2005:695).

Auch Feedback wird in der GST mehrfach wirksam

(4) Feedback wird in der GST mehrfach wirksam. Folgende Wirkungszusammenhänge lassen sich belegen (Locke & Latham 1990: 173ff.; Locke & Latham 2002: 708; Mitchell & Daniels 2002: 232; Kohnke 2002: 54f.; Waldforst 2008: 28f.; Klein 1989: 155):

1. Zielbezogene Rückmeldungen und Ziele stellen zwei Seiten einer Medaille dar, die isoliert betrachtet kaum, aber in Kombination das Leistungsverhalten positiv beeinflussen können.

“Goals and feedback [...] both are necessary to improve performance [...] goals and feedback being of little value alone.”

Klein (1989): 155.

¹¹⁵ Gerade im Rahmen von EZ-Maßnahmen, in denen häufig Personen zusammenarbeiten, die sich kaum kennen (lokale Projektmitarbeiter, internationale Berater, Zielgruppen der Maßnahme etc.), ist persönliches Feedback erforderlich, um Vertrauen zu generieren.

Nach dieser Definition sind Ziele selbst ein Mediator, durch den Feedback zu Leistungshandlungen führt (Kohnke 2002: 54). Zum anderen stellt Feedback eine Voraussetzung dar, damit Ziele überhaupt Leistungen beeinflussen.

“[...] in order for goal setting to impact performance, feedback that enables people to gauge their progress toward goal attainment is required.”

Mitchell & Daniels (2002):232.

Ohne zu wissen, wie gut (oder schlecht) die eigene Leistung in Bezug auf die Zielerreichung bewertet wird, ist es schwer, im Falle einer Diskrepanz eine korrigierende Anpassung des Leistungsverhaltens vorzunehmen bzw. die eigenen Anstrengungen wieder mit den Erfordernissen der Zielerreichung in Einklang zu bringen.

“For goals to be effective, people need summary feedback that reveals progress in relation to their goals. If they do not know how they are doing, it is difficult or impossible for them to adjust the level or direction of their effort or to adjust their performance strategies to match what the goal requires.”

Locke & Latham (2002): 708.

2. (Insbesondere *face to face*-) Feedback kann die Selbstwirksamkeit von Akteuren positiv beeinflussen.
3. Feedback beeinflusst die Höhe der persönlichen Ziele.
4. Feedback hat moderierende Effekte auf die Beziehung zwischen Zielsetzung und Arbeitsleistung. Ein moderierender Effekt ergibt sich bspw., wenn Feedback dazu führt, dass effektivere Strategien zur Aufgabenbewältigung entwickelt werden, die den Zusammenhang zwischen schwierigen Zielen und Leistung stärken (Locke & Latham 2002: 708).

4.4.4.4 Aufgabenkomplexität

Komplexe Aufgaben erfordern mehr Wissen und Fähigkeiten

(1) Ein weiterer Moderator, der nachweislich Einfluss auf die Ziel-Leistungs-Beziehung ausübt, ist die Aufgabenkomplexität (Wood et al. 1987: 420). Wenn Aufgaben komplexer werden, variieren die Zieleffekte stark mit den Fähigkeiten der Personen, die die Aufgaben erfüllen sollen (Locke & Latham 2002: 709). Je mehr

Wissen und Fähigkeiten notwendig sind, um die für die Zielerreichung notwendigen Aufgaben zu bewältigen, desto schwächer kann der Wirkungseffekt der Zielschwierigkeit auf die Arbeitsleistung sein, da das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten eventuell erst noch erlernt werden müssen (Bonner et al. 2000: 22). In verschiedenen Studien, z.B. Wood et al. (1987)¹¹⁶, wurde herausgefunden, dass der Wirkungseffekt von schwierigen Zielen auf die Arbeitsleistung bei hoher Aufgabenkomplexität generell niedriger ist als bei einfachen Aufgaben (Wood et al. 1987: 420). Als Grund wird angeführt, dass die eigentlich leistungssteigernden Mechanismen (die Mediatoren) bei komplexen Aufgaben häufig nicht mehr greifen. So nützt eine ausgeprägte Persistenz nicht besonders viel, wenn die zur Zielerreichung notwendigen Strategien zur Aufgabenbewältigung aufgrund von fehlendem Wissen nicht bekannt sind bzw. nicht entwickelt werden können (Kohnke 2002: 55).

“As the complexity of the task increases and higher level skills and strategies have yet to become automatized, goal effects are dependent on the ability to discover appropriate task strategies. Because people vary greatly in their ability to do this, the effect size for goal setting is smaller on complex than on simple tasks.”

Locke & Latham (2002): 709.

Allerdings konnte in Einzelfällen beobachtet werden, dass die Entwicklung geeigneter Aufgabenstrategien bei komplexen Aufgaben einen stärkeren Einfluss auf die Arbeitsleistung hat als die Zielschwierigkeit selbst, da unternommene Maßnahmen zur systematischen Erarbeitung von Strategien an sich schon leistungssteigernd wirken (Locke & Latham 2002: 709).

“Because people use a greater variety of strategies on tasks that are complex than on tasks that are easy, measures of task strategy often correlate more highly with performance than do measures of goal difficulty.”

Locke & Latham (2002): 709.

¹¹⁶ Hier handelt es sich um eine Meta-Analyse von über 125 Studien. Es konnte gezeigt werden, dass der Einfluss von schwierigen Zielen auf die Leistung bei komplexen Aufgaben weitaus geringer ist als bei einfachen Aufgaben.

Leistungssteigernde Effekte durch die gemeinsame Entwicklung von Strategien auch im EZ-Kontext

(2) Leistungssteigernde Effekte durch die gemeinsame Entwicklung von Strategien bei hoher Aufgabenkomplexität lassen sich auch im entwicklungspolitischen Kontext beobachten, in dem unterschiedliche Personen aus verschiedenen Ländern und Kulturen gefordert sind (z.B. lokale Projektmitarbeiter, internationale Experten, Zielgruppen der Intervention etc.), gemeinsam an Strategien zur Erreichung der in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen zu arbeiten. Aus der gemeinsamen Strategieentwicklung resultiert zum einen häufig ein *team-building*-Effekt, zum anderen werden durch das gemeinsame Vorgehen konsistente und kohärente Aktivitäten entwickelt, die sowohl internationalen Standards entsprechen als auch den lokalen Kontext berücksichtigen.

4.4.4.5 Fähigkeiten und Wissen

Wirkungszusammenhänge von Fähigkeiten und Wissen in der GST

Ein schon mehrfach in verschiedenen Zusammenhängen genanntes Kernelement der GST sind die Fähigkeiten (und das Wissen). Sie wirken wie die meisten Moderatoren mehrfach und können durch praktische Erfahrungen und/oder Training erworben werden (Waldforst 2008: 30). In der EZ werden sie häufig als wichtige Voraussetzung für den Erfolg von entwicklungspolitischen Maßnahmen gesehen. Folgendes bleibt festzuhalten:

1. Ohne entsprechende Fähigkeiten und/oder Wissen wird ein Akteur auch bei vorhandener Zielbindung und gutem Feedback keine besseren Leistungen zeigen. Fähigkeiten und Wissen legen die Leistungsobergrenze des Akteurs fest und stellen den Rahmen für die Handlung dar (Mitchell & Daniels 2002: 232).

“Finally, ability and knowledge are important, giving someone a specific and difficult goal, providing feedback and ensuring commitment will not result in increased performance if that individual does not have the requisite skills and abilities to perform the task.”

Mitchell & Daniels (2002): 232.

2. Vorhandene Fähigkeiten erhöhen die Zuversicht, Aufgaben erfolgreich meistern zu können (Selbstwirksamkeit).

3. Fähigkeiten und Wissen sind zwingende Voraussetzungen für die Bewältigung komplexer Aufgaben und determinieren, inwieweit die Aufgabenkomplexität den Wirkungseffekt von Zielen beeinflusst.
4. Damit konstruktives Feedback überhaupt positive Wirkungen entfalten kann, ist es notwendig, dass der Akteur über die elementare Fähigkeit zur Selbstreflexion verfügt (Stajkovic & Luthans 2001: 583).
5. Fähigkeiten und Wissen beeinflussen die Höhe der persönlichen Ziele, da bei vorhandenen Fähigkeiten tendenziell höhere Ziele gewählt werden.
6. Als Moderator wirken ausgeprägte Fähigkeiten und das Wissen bspw. über die Aktivierung von in der Vergangenheit erworbenen Fähigkeiten sowie über das Heranziehen komplexerer Methoden und Strategien zur effektiveren Zielerreichung auf die Beziehung zwischen Zielsetzung und leistungsorientiertem Handeln (Locke & Latham 2002: 708).

4.4.4.6 Monetäre Anreize

Wirkungen von monetären Anreizen

Auch das Setzen von monetären Anreizen wird in der GST differenziert betrachtet:

1. Monetäre Anreize können isoliert betrachtet und je nach Ausgestaltung positiv auf die Arbeitsleistung wirken (Waldforst 2008: 31), da sie die Richtung, Ausdauer und Intensität der Anstrengungen positiv beeinflussen können (Bonner & Sprinkle 2002: 303ff.).
2. Durch monetäre Anreize kann die Höhe der persönlichen Ziele beeinflusst werden.
3. Monetäre Anreize stellen einen wichtigen Einflussfaktor der Zielbindung dar.

“Monetary incentives are one practical outcome that can be used to enhance goal commitment. [...] more money gains more commitment.”

Locke & Latham (2002): 708.

Allerdings darf man diese Aussagen nicht ohne zusätzliche Kommentierung stehen lassen. Werden Ziele und monetäre Anreize gleichzeitig gesetzt,

können konfliktäre Effekte resultieren (Locke & Latham 2002: 708; Waldforst 2008: 32):¹¹⁷

- Ist das Ziel schwierig, und werden Akteure nur entlohnt, wenn sie das Ziel erreicht haben (Ziel-Bonus-System), kann daraus ein leistungsmindernder Effekt resultieren. Wenn Akteure realisieren, dass sie ihr persönliches Ziel voraussichtlich nicht mehr erreichen können und damit ihren Bonus nicht erhalten, sinkt ihre Selbstwirksamkeit und folglich ihre Leistung. Dieser Effekt lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass intrinsische durch extrinsische Motivation ersetzt wird (ein Bonus wirkt stärker als der Wunsch, eine gute Leistung zu erbringen). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Korrumpierungs- bzw. *Crowding-Out*-Effekt (Deci et al. 1999: 627; Frey & Oberholzer-Gee 1997: 746).
- Der negative Effekt von Ziel-Bonus-Systemen tritt nicht bei „überschaubaren“ Zielen auf, da ein vereinbarter Zielbonus durch die relativ einfache Erreichung der Ziele die Arbeitsleistung eher erhöht.
- Monetäre Anreize reduzieren nicht die Leistung, wenn bei schwierigen Zielen anstelle einer Zielvereinbarung Akteure nach Leistung bezahlt werden, z.B. im Rahmen eines so genannten *piece-rate-pay*. Dabei werden Akteure danach bezahlt, was sie wirklich produziert haben (Paarsch & Shearer 1996: 3).

4.4.5 Zur Messung der Kernelemente der Goal Setting Theory

Operationalisierung durch die Verwendung von Indikatoren und Anspruchsniveaus

Die Kernelemente der GST sowie ihre Wirkungszusammenhänge lassen sich ohne Weiteres operationalisieren und empirisch erfassen. Bei den Kernelementen der GST handelt es sich um latente Konstrukte, d.h. sie sind nicht unmittelbar beobachtbar und können nur indirekt über die Beobachtung entsprechender theoriespezifischer Indikatoren erschlossen werden (Weiber & Mühlhaus 2010: 19). Idealerweise erfüllen die Indikatoren die schon erwähnten SMART-CCR-Kriterien, um nicht nur der Forderung nach Spezifität in der GST gerecht zu werden, sondern auch um den

¹¹⁷ Für weitere Informationen zu Bonussystemen und Entlohnungen siehe Latham & Kinne (1974); Latham & Yukl (1975); Lee et al. (1997); Ryan & Deci (1996), Garland (1983).

hohen Qualitätsansprüchen der EZ an die Messung von latenten Konstrukten und Zielen zu genügen.¹¹⁸ Die Erhebung der latenten Konstrukte erfolgt mit verschiedenen Methoden der Datenerhebung (bspw. Beobachtungen, Befragungen mittels Interviews und Fragebögen, etc.). In der empirischen Überprüfung der GST und seiner latenten Konstrukte hat sich die so genannte *Multi-Item*-Messung erfolgreich durchgesetzt. Hierbei handelt es sich um validierte Batterien von Fragen, die als Indikatoren fungieren und die latenten Konstrukte messen sollen. Die Verwendung von mehreren Fragen für ein Konstrukt soll die Genauigkeit und Reliabilität der Messung erhöhen, in dem mögliche Verzerrungen einzelner Indikatorvariablen bei der Abbildung eines Konstruktes ausgeglichen werden (Weiber & Mühlhaus 2010: 92). Da die GST bereits vielfach in zahlreichen Studien in verschiedenen Kontexten untersucht wurde, haben sich für jedes der oben aufgezählten Kernelemente entsprechende Indikatoren (zur Messung der Kernelemente) empirisch bewährt. Genau dieser Aspekt stellt eine Besonderheit der GST dar (im Vergleich zu anderen Motivationstheorien). Man kann jederzeit auf empirisch validierte Indikatoren zur Erhebung der latenten Konstrukte zurückgreifen und sie auf den entwicklungspolitischen Kontext (unter Berücksichtigung der SMART-CCR-Kriterien) übertragen. Dies trifft nicht nur auf die Mediatoren (Wirkmechanismen von Zielen) und Moderatoren (Einfluss auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang) zu, sondern auch auf die jeweiligen Einflussfaktoren der persönlichen Ziele, der Zielbindung und der Selbstwirksamkeit sowie auf die folgenden Ausführungen zur GST auf Teamebene. Nicht umsonst stellt die GST die dominierende Theorie auf dem Feld der Motivationstheorien dar. Die Frage nach den Verantwortlichkeiten, wer was wie misst, sollte in Gesprächen zwischen Berater bzw. Beraterteam und AV beantwortet werden.¹¹⁹

4.5 Erweiterung der Goal Setting Theory auf Teamebene

4.5.1 Teams vs. Arbeitsgruppen

Übertragung der GST auf Team-/Gruppenebene

(1) Die GST zielt ursprünglich auf die Steigerung der Leistung auf Individualebene ab. Auch wenn in der EZ die Leistung und der Reformwille eines Einzelnen enorm wichtig sein können (z.B. Genehmigung einer für den Reformprozess wichtigen

¹¹⁸ Siehe dazu Kapitel 3.1.5 (Indikatoren zur Messung von geplanten Größen).

¹¹⁹ Siehe dazu Kapitel 5.4 (Berücksichtigung spezieller Aspekte bei der Zielbildung).

Politik durch einen wichtigen Entscheidungsträger), hängt in vielen Fällen die erfolgreiche Umsetzung wichtiger Maßnahmen von der Aufgabenerfüllung mehrerer Akteure ab. Daher ist es erforderlich, die GST auf eine Team-/Gruppenebene „anzuheben“ und gemeinsame Ziele für verschiedene Akteure festzulegen. Dies hat Implikationen bei der Modellierung und Anwendung der GST. Innerhalb eines/r Teams/Gruppe spielen andere/zusätzliche Mediatoren eine Rolle, über die volitionale Prozesse in Leistungen transferiert werden. Auch müssen andere/zusätzliche Moderatoren und Effekte berücksichtigt werden, die auf Team-/Gruppenebene relevant sein können und letztlich Einfluss auf die Arbeitsleistung haben.

Unterscheidung der Begriffe Team und Arbeitsgruppe notwendig?

(2) Häufig werden die Begriffe Team und Arbeitsgruppe aus Einfachheitsgründen in der Literatur nicht unterschieden.

Die beiden Begriffe Team und Gruppe werden „eigentlich völlig unreflektiert und in großer Breite [...] synonym verwendet, sie sind austauschbar gemacht worden, was weder im Interesse der Reduzierung logischer Ungenauigkeit noch im Sinne ihrer funktionellen Differenzierung und handhabbaren Zweckorientierung liegen kann.“

Schneider & Knebel (1995): 16.

Um die spezifischen Phänomene, die beim gemeinsamen Arbeiten von mehreren Personen auftreten können, in die GST integrieren und auf den entwicklungspolitischen Kontext übertragen zu können, müssen die typischen Charakteristika beider Formen der Zusammenarbeit kurz erörtert werden. Die folgenden Darlegungen zu Teams und Arbeitsgruppen wurden deshalb ausgewählt, weil sie konform gehen mit den beruflichen Erfahrungen des Autors in zahlreichen Entwicklungsländern.

Definition Arbeitsgruppe

(2) Arbeitsgruppen können definiert werden als Kleingruppen, deren Zusammenarbeit zeitlich unbefristet ist. Dies wird sogar bisweilen als Grundvoraussetzung für die Existenz einer Gruppe angesehen. Kurzfristiges bzw. zufälliges Interagieren wird nicht als Gruppenarbeit definiert (Gfrörer 2007: 18ff.). In einer Gruppe werden größtenteils routinemäßige Aufgaben von den einzelnen Gruppenmitgliedern alleine erledigt. Es besteht im Allgemeinen eine geringe

Aufgabeninterdependenz, um die anvisierten Gruppenergebnisse zu erreichen. Daher lassen sich die Einzelleistungen der Mitglieder normalerweise leicht identifizieren und die Gruppen-*Performance* aus der Summe der Individualleistungen ableiten. Zudem sind die Weisungsbeziehungen ziemlich aufgelockert, da die Gruppen in der Regel Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen erhalten, welche früher oftmals in höheren Hierarchieebenen angesiedelt waren (Krüger 2005: 171f.).

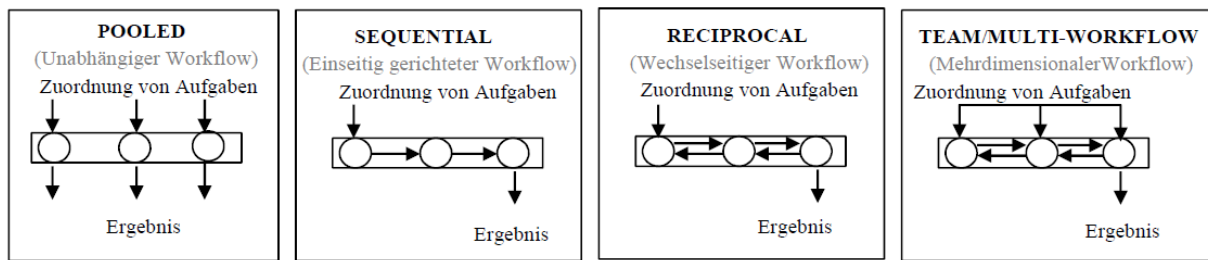
Definition Team

(3) Ein Team ist im Vergleich zu einer Arbeitsgruppe durch eine geringere Anzahl von Personen mit sich ergänzenden Fähigkeiten charakterisiert, die zeitlich befristet zusammenarbeiten, um einen gemeinsamen Zweck zu erfüllen oder ein gemeinschaftliches Ziel zu erreichen (Katzenbach & Smith 2005: 164 ff.). Häufig werden Teams gebildet, um neue Ziele zu erreichen. Damit sind in der Regel ein höherer Zeitaufwand und höhere Kosten der Strategiefindung zur Bewältigung der erforderlichen (auch meist neuen) Aufgaben verbunden. Typisch für Teams ist, dass die Teammitglieder gemeinsam Verantwortung für das Teamergebnis übernehmen, die einzelnen Aufgaben(-bereiche) voneinander abhängen und additiv aufeinander aufbauen. Daher werden in Teams im Vergleich zu Arbeitsgruppen mehr Motivation, Kreativität und insbesondere Kooperation verlangt und forciert, um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse zu gewährleisten (Krüger 2005: 171ff.). In der Aufgabeninterdependenz und der damit verbundenen notwendigen Kooperation zur Erreichung der Ziele der Teammitglieder wird auch der Grund dafür gesehen, dass ein Team mehr als nur die Summe seiner Bestandteile ist und gegenüber einer Arbeitsgruppe ein höheres Leistungspotenzial aufweist (Katzenbach & Smith 2005: 164). Aufgabeninterdependenz gilt als unentbehrlicher Bestandteil der Teamarbeit, der die Wirksamkeit maßgeblich erhöht (Gibson 1999: 138; Saavedra et al. 1993: 61 ff.).

Arten von Teams nach einer Hierarchie von Aufgabeninterdependenzen

(4) In der Literatur werden verschiedene Formen von Teams nach einer Hierarchie von Aufgabeninterdependenzen unterschieden, die darauf basiert, in welchem Ausmaß Informationen und Ressourcen unter Teammitgliedern ausgetauscht werden. Die verschiedenen Interdependenzlevel sind in Abbildung 8 dargestellt und nachfolgend beschrieben.

Abbildung 8: Verschiedene Ebenen von Aufgabeninterdependenzen



Quelle : Eigene Darstellung nach Saavedra et al. (1993) : 62.

- Das niedrigste Interdependenzlevel in dieser Hierarchie ist die „Pooled-“ Form. Genau genommen gleicht diese Form einer Arbeitsgruppe, da die Individualbeiträge der einzelnen Mitglieder getrennt voneinander die Summe der Gesamtleistung ergeben, ohne dass eine direkte Interaktion zwischen den Mitgliedern erforderlich wäre. Jedes Teammitglied könnte seine Aufgabe komplett alleine bearbeiten (Saavedra et al.1993: 62).
- Eine höhere Abhängigkeit besteht bei der Aufgabeninterdependenz „Sequential“. Hier müssen Teammitglieder unterschiedliche Rollen einnehmen und verschiedene Teilaufgaben in einer vorgeschriebenen Reihenfolge ausführen. Erst wenn ein Teammitglied eine Aufgabe erfolgreich abgeschlossen hat, kann das nächste Teammitglied mit der Bearbeitung seiner Aufgabe beginnen. Der *workflow* verläuft ausschließlich in eine Richtung, was allerdings die Notwendigkeit zur Interaktion zwischen den Mitgliedern nicht schmälert (Saavedra et al.1993: 62 f.).
- Eine noch komplexere Form der Aufgabeninterdependenz ist zusammengefasst unter dem Begriff „Reciprocal“. Hier existieren innerhalb des Teams fest zugeordnete Rollen von Spezialisten mit besonderer Erfahrung in einem Aufgabenbereich. Die Reihenfolge, in der die einzelnen Arbeitsschritte ausgeführt werden müssen, ist im Gegensatz zur in b) dargestellten Form der Zusammenarbeit (*sequential*) flexibel. Daher kommt der Koordination und Kooperation eine noch größere Bedeutung zu (Saavedra et al.1993: 63).

- d) Das höchste Level der Aufgabeninterdependenz wird von von Saavedra et al. (1993) – eigentlich etwas unglücklich formuliert – als „Team“ bezeichnet.¹²⁰ Diese Form verlangt von den Teammitgliedern zusätzlich zu den oben schon dargestellten Anforderungen eine gemeinschaftliche Diagnose und Problemlösung. Rollen können nicht ex ante festgeschrieben werden. Teammitglieder haben daher in der Regel die Freiheit, ihren eigenen Tätigkeitsbereich selbst zu gestalten, wobei Entscheidungen gemeinschaftlich per Team-Urteil gefällt werden (Saavedra et al.1993: 63). Um Missverständnisse zu vermeiden, soll für das höchste Level der Aufgabeninterdependenz der Begriff *Multi-Workflow* verwendet werden.

Zentrale Bedeutung von Teams für die Arbeit

(5) Da die Charakteristika von allen oben genannten Teamformen verglichen mit denen von Arbeitsgruppen eher mit der EZ-Praxis vereinbar sind (zeitlich befristete Zusammenarbeit, gemeinsames Ziel und gemeinsame Verantwortung, neue Aufgaben, gegenseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung, Koordination und Kooperation, gemeinschaftliche Diagnose und Problemlösung), soll der Einfachheit halber im Rahmen dieser Arbeit nur noch von Teams gesprochen werden, in denen ein bestimmtes Aufgabeninterdependenzlevel vorhanden ist. Dies trifft auch auf den Begriff der Beratungsgruppe zu, der im Rahmen dieser Arbeit die Charakteristika des Teambegriffs enthält.

4.5.2 Teamziele zur Reduzierung von Motivationsverlusten

Reduzierung der Phänomene *social loafing*, *free-riding* und *sucker effect*

(1) Auch in Teams stellen Ziele, die im EZ-Kontext auf der *output*-Ebene oder/und *use of output*-Ebene angesiedelt sind, die wesentlichen psychologischen Mechanismen zur Steigerung der Leistung dar (Mitchell & Daniels 2002: 226). Sie wirken möglichen Motivationsverlusten entgegen, die beim Arbeiten in Teams auftreten und letztlich die Teamleistung schmälern können (Haslam & Wegge 2005: 422). Von Motivationsverlusten spricht man, wenn Mitglieder eines Teams weniger Anstrengung auf die Aufgabenerfüllung richten als beim individuellen Arbeiten. Im Allgemeinen drücken sich diese Verluste in drei häufig zu beobachtenden Phänomenen aus: a) *social loafing*, b) *free-riding* und c) *sucker-effect*.

¹²⁰ Unglücklich, weil die Formen *Sequential* und *Reciprocal* ebenfalls Teamformen darstellen.

- a) Beim *social loafing*, dem sozialen Faulenzen, sinkt beim kollektiven Arbeiten häufig unbewusst die Motivation und Anstrengung einzelner Teammitglieder, Aufgaben zu erfüllen, die sie alleine noch erfüllt hätten (Karau & Williams 1993: 683).
- b) Das *free-riding*, das Trittbrettfahren, zeichnet sich dadurch aus, dass ein Mitglied aufgrund einer nicht möglichen Identifizierbarkeit der Einzelleistungen bewusst seine Anstrengung einschränkt, wenn es seinen Beitrag innerhalb des Teams als unwichtig für den Teamerfolg erachtet oder glaubt, dass andere Teammitglieder seine Minderleistung kompensieren (Haslam & Wegge 2005: 404).
- c) Der *sucker-effect* tritt auf, wenn ein Teammitglied bemerkt oder erwartet, dass eine oder mehrere Personen auf Kosten von anderen Teammitgliedern ihre Anstrengung reduzieren (*free-riding*), und dieses Mitglied ebenfalls seine Anstrengung einschränkt, da er nicht als der vermeintlich Dumme (*sucker*) dastehen und für andere „faule“ Mitglieder die Arbeit übernehmen möchte (Haslam & Wegge 2005: 404; Karau & Williams 1993: 683).

Teamziele können diese Phänomene reduzieren, da sie die Werte des Erfolgs innerhalb eines Teams erhöhen und dazu beitragen, die Identifikation mit dem Team (wenn Individuen sich als Teil einer Gemeinschaft definieren) und die Beziehung der Teammitglieder untereinander zu stärken. Damit kann die Bereitschaft steigen, die Minderleistungen anderer Teammitglieder zu kompensieren, indem die eigenen Anstrengungen erhöht werden (soziale Kompensation)¹²¹ (Williams & Karau 1991: 571; Haslam & Wegge 2005: 422; Wong et al. 2005: 787 f.).

Schwierige und spezifische Teamziele

(2) Viele Untersuchungen belegen zudem, dass *output-* bzw. *use of output-*Ziele nicht nur Motivationsverluste reduzieren, sondern zusätzliche Mechanismen in Gang setzen können, die auf Teamebene zu besseren Leistungen führen (Haslam et al. 2009: 430; Hoegl & Parboteeah 2003: 3; Koch 1979: 819ff.; Becker 1978: 224ff.). Wie auf Individualebene resultieren nach Meinungen vieler Wissenschaftler die größten Leistungssteigerungen, wenn Teamziele auf der *output-* bzw. *use of output-*Ebene mit Hilfe geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus schwierig und

¹²¹ Dieses Phänomen stellt das Gegenbild des *sucker-effect* dar (Haslam & Wegge 2005: 406).

spezifisch formuliert werden (Ronan et al.1973: 305f.; Seijts & Latham 2000: 104; O’Leary-Kelly et al. 1994: 1294; Haslam & Wegge 2005: 400; Mulvey & Klein 1998: 67ff.; Hinsz 1995: 983; Wegge 2000: 508ff.).¹²² Im Folgenden werden im Zusammenhang mit schwierigen und spezifischen *output*- bzw. *use of output*-Zielen die für diese Arbeit wesentlichen Kernelemente und ihre Wirkungszusammenhänge auf Teamebene diskutiert, die mit geeigneten Indikatoren und Datenerhebungstechniken messbar gemacht werden.¹²³

4.5.3 Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams

Zugewiesene vs. partizipativ formulierte Ziele

(1) Wie auf Individualebene können Teamziele entweder zugewiesen oder partizipativ formuliert werden, indem Teammitglieder ermutigt werden, ein gemeinsames Ziel zu definieren. Diese Unterscheidung ist auf Teamebene besonders wichtig, da unterschiedliche Zielsetzungseffekte resultieren können. Die partizipative Form der Zielbildung stärkt den Zusammenhalt innerhalb eines Teams eher als zugewiesene Ziele, weil jedes Mitglied an der Zielbildung beteiligt ist und eine gemeinsame Abstimmung zwischen Teammitgliedern erfolgt. Partizipation lässt Mitglieder am Entscheidungsprozess teilhaben. Dadurch kann die Identifikation mit dem Ziel und mit dem Team gestärkt werden (Locke & Latham 2002: 708). Diese Effekte scheinen auf Teamebene ausgeprägter zu sein als auf Individualebene, da der Wunsch, aktiv bei der Formulierung gemeinsamer Ziele involviert zu sein, in Teams stärker ist (Haslam et al. 2003: 93ff.). Gerade der Aspekt der partizipativen Zielbildung wird vor allem in der TZ im Rahmen der Projekt-/Programmdurchführung häufig vernachlässigt. Bei den in den Wirkungsketten enthaltenen Zielgrößen handelt es sich meist um Zielgrößen, an denen der Erfolg der jeweiligen Geberorganisation gemessen wird, und weniger um Ziele, die die Partner bzw. die zu beratenden Personen innerhalb des Projekts/Programms anstreben. Selbst bei zugewiesenen Zielen, die freundlich und überzeugend artikuliert werden (im Sinne der *tell and sell*-Manier), ist es unwahrscheinlich, dass zugewiesene *output*- bzw. *use of output*-Ziele von der ganzen Beratungsgruppe akzeptiert und verinnerlicht werden (Haslam & Wegge 2005: 400). In der EZ merkt man dies häufig daran, dass Beratungen, deren Beratungsergebnis zu den in den Wirkungsketten enthaltenen Zielgrößen beitragen soll, von der Beratungsgruppe eher „geduldet“

¹²² Siehe dazu Kapitel 4.5.4 (Mögliche Mediatoren auf Teamebene).

¹²³ Siehe Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

werden als dass aktiv mitgearbeitet wird. Ein weiterer Grund für die partizipative Zielbildung ist, dass bei stark ausgeprägter Aufgabeninterdependenz und schwierigen Zielen Teammitglieder sich dazu veranlasst sehen, regelmäßig Informationen auszutauschen und gemeinsam zu planen, um die für die Zielerreichung notwendigen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Werden die Ziele (und die entsprechenden Indikatoren und Anspruchsniveaus) schon im Vorfeld gemeinschaftlich in der Beratungsgruppe diskutiert und vereinbart, bekommen Teammitglieder schon zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein besseres Verständnis von den Prozessen, die nötig sein werden, um die *output-* bzw. *use of output-*Ziele zu erreichen. Teammitglieder werden dann schneller Informationen austauschen und leichter über weitere Strategien sprechen, da sie im Rahmen der Zielbildung Vertrauen aufgebaut haben und die Diskussionsprozesse eingespielt sind. Partizipativ gesetzte *output-* bzw. *use of output-*Ziele scheinen daher bei komplexen und interdependenten Aufgaben bessere Leistungen hervorzurufen (Wegge & Kleinbeck 1996: 145ff.). Dies trifft vor allem auch dann zu, wenn die mit Hilfe von Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisierte Zielerreichung über die Zeit hinweg immer anspruchsvoller zu werden scheint. Die Zielerreichung bei partizipativ gesetzten Zielen wird als kollektive Selbstverwirklichung wahrgenommen und führt so zu einer erhöhten Teamleistung. Es besteht somit eine stark positive Korrelation zwischen Zielschwierigkeit und partizipativ gesetzten Teamzielen (Mulvey & Klein 1998: 67ff.; Haslam et al. 2009: 430).

Trotz der hier aufgeführten Punkte können keine Pauschalaussagen gemacht werden, ob letztlich zugewiesene oder partizipativ gesetzte *output-* bzw. *use of output-*Ziele die Leistung des Teams stärker beeinflussen. Es gibt auch Untersuchungen, die hinsichtlich der Teamleistung zwischen partizipativ gesetzten und zugewiesenen *output-* bzw. *use of output-*Zielen keine bzw. keine großen Unterschiede feststellen (Wegge 2000: 507ff. Haslam & Wegge 2005: 421). In einigen (wenigen) Fällen führen zugewiesene Ziele auf Teamebene sogar zu einer höheren Leistung fhren als partizipativ gesetzte Ziele. Zwar besteht Einigkeit, dass sich partizipativ gesetzte *output-* bzw. *use of output-*Ziele positiv auf die Zufriedenheit und die Zielbindung der Teammitglieder auswirken, doch wird bemängelt, dass partizipativ gesetzte Ziele in Teams häufiger niedriger gesetzt werden als zugewiesene Ziele (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus). Gemäß der GST würde dies automatisch eine Verringerung der Teamleistung bedeuten (Hinsz 1995: 982).

Außerdem wird mehr Zeit benötigt, wenn Ziele partizipativ erarbeitet werden als wenn sie einfach zugewiesen werden (Wegge 2000: 502). Es besteht insgesamt noch mehr Forschungsbedarf. Im Rahmen der GST scheinen aber partizipativ gesetzte Teamziele intuitiv geeigneter als zugewiesene, da die positiven Wirkungen von partizipativ gesetzten Zielen theoretisch fundierter und überzeugender sind.

Individuelle Ziele in Teams: Soziales Dilemma in der Sozialpsychologie

(2) Das ausschließliche Setzen individueller *output-* bzw. *use of output-*Ziele in Teams (ohne Teamziele) führt in der Regel zu einer sehr geringen Teamleistung, da individuelle *output-* bzw. *use of output-*Ziele in Teams die Aufmerksamkeit der Mitglieder von Strategien ablenken, die für den gemeinsamen Erfolg des Teams relevant sind (Mitchell & Silver 1990: 190f.). Allerdings – und das ist ganz entscheidend für den Erfolg der GST auf Teamebene – dürfen die (häufig nicht ausgesprochenen) individuellen Ziele (persönlichen Ziele) der einzelnen Mitglieder nicht außer Acht gelassen werden. Dies wurde schon in der oben beschriebenen Prinzipal-Agent-Problematik deutlich gemacht. In Teams können persönliche Ziele von den Zielen der anderen Teammitglieder (Agenten) und den Teamzielen abweichen. Konterkarieren individuelle Ziele die Ziele der anderen Mitglieder bzw. die Teamziele, bestehen Zielkonflikte, die zu einer enormen Reduzierung der Teamleistung führen können. Zur Beschreibung eines aus dieser Konstellation resultierenden Phänomens wird in der Sozialpsychologie der Begriff des sozialen Dilemmas verwendet: Ein soziales Dilemma tritt auf, wenn ein Individuum versucht, auf Kosten der anderen Mitglieder den persönlichen Nutzen zu maximieren. Verhalten sich alle Teammitglieder so, ist der persönliche Schaden – trotz des Versuchs, den eigenen Nutzen zu erhöhen – insgesamt größer als wenn alle Teammitglieder eine gemeinsame Zielerreichung anstreben. Ein solches Verhalten ist besonders dann zu beobachten, wenn ein Individuum das Teamziel für irrelevant hält. In der Sozialpsychologie stellen demnach (nur) die Absichten eines Individuums, bestimmte Handlungen auszuführen (ohne Berücksichtigung von Anreizen), die Grundlage für derartige Verhaltensweisen dar (Seijts & Latham 2000: 105).

Individuelle Ziele in Teams: Soziales Dilemma in der Ökonomie

(3) Diese Beschreibung des sozialen Dilemmas ähnelt der Bedeutung des sozialen Dilemmas im Rahmen der Ökonomie, dessen definierendes Kennzeichen eine Simultanpräsenz konfligierender und gemeinsamer Interessen ist. Damit sind alle

Formen der Zusammenarbeit gemeint, bei denen nicht nur ein konfligierendes (Distributions-)Interesse besteht, weil jeder ein möglichst großes Stück vom Kuchen abbekommen möchte, sondern auch ein gemeinsames (Allokations-)Interesse, weil jeder profitieren kann, wenn der Kuchen durch gemeinsame Anstrengung wächst. Ein soziales Dilemma besteht grundsätzlich, wenn durch die im Vordergrund stehenden konfligierenden (Distributions-)Interessen ein pareto-inferiores (Nash-) Gleichgewicht¹²⁴ realisiert wird, bei dem die gemeinsamen (Allokations-)Interessen nicht mehr wirksam zur Geltung gebracht werden können (Pies 2009: 5f.). Im Vergleich zur Sozialpsychologie kann ein soziales Dilemma in der Ökonomie anreizbedingt nicht mehr aufgelöst werden. Darin zeigt sich der entscheidende Unterschied. In der Ökonomie determinieren nicht nur die Handlungsabsichten, sondern auch die existierenden Handlungsanreize die Verhaltensweisen eines Individuums.

„Handlungsfolgen hängen [in der Ökonomie] nicht nur von den Gesinnungen, sondern auch von den Bedingungen ab.“

Meyer zu Schwabedissen & Pies (2004): 7.

Somit können Handlungsergebnisse in der Ökonomie als nicht-intendiertes Resultat intentionalen Handelns erklärt werden, die durch Handlungsanreize bestimmt werden und für die kein einzelnes Individuum (individuell) verantwortlich gemacht werden kann (Meyer zu Schwabedissen & Pies 2004: 7). Schon Adam Smith (1776) hat darauf aufmerksam gemacht, dass der Wohlstand der Nationen nicht auf ein besonderes Wohlwollen der Unternehmer zurückzuführen ist, sondern sich als nicht-intendiertes Resultat intentionalen Handelns unter bestimmten Anreizbedingungen ergibt (Smith 1776, 1978: 17). Eine soziale Dilemmasituation resultiert demnach nicht aus dem Eigeninteresse handelnder Individuen per se, sondern aus den Anreizen, mit denen sie konfrontiert sind (Meyer zu Schwabedissen & Pies 2004: 7). Daher ist es Aufgabe des Beraters bzw. des Beraterteams in EZ-Beratungen, entsprechende Anreize zu setzen, um zum einen die Gefahren einer Prinzipal-

¹²⁴ Bei dem pareto-inferioren (Nash-)Gleichgewicht handelt es sich um eine stabile Strategiekombination, mit deren Ergebnis die Individuen unzufrieden sind, weil eine situativ vorhandene Möglichkeit zur wechselseitigen Besserstellung anreizbedingt nicht genutzt werden kann (Pies 2009: 6).

Agenten-Beziehung¹²⁵ und zum anderen die eines sozialen Dilemmas zu reduzieren, damit die gewünschten Leistungssteigerungen der Beratungsgruppe erzielt werden können.

Bewusstes Setzen von Individualzielen als zusätzlicher Anreiz

(4) Es ist im Allgemeinen schwer, Vorhersagen über erwartete Zieleffekte in Teams zu treffen, wenn (vor allem nicht bekannte) persönliche Ziele in Konflikt mit Teamzielen und/oder anderen Individualzielen stehen (Haslam & Wegge 2005: 403). Um diese Problematik zu verringern, sollten zusätzlich zu den Teamzielen bewusst Individualziele als zusätzlicher Anreiz formuliert werden, die förderlich für die Erreichung des Teamziels sind (Mitchell & Silver 1990: 192). In vielen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen partizipativ formulierten oder zugewiesenen Individualzielen, die mit Teamzielen kompatibel sind, und der Teamleistung gibt (Seijts & Latham 2000: 104ff.; Crown & Rosse 1995: 138ff.). Durch das bewusste Setzen von kompatiblen Individualzielen, die nicht notwendigerweise eins zu eins mit den jeweiligen persönlichen Zielen des Teammitglieds übereinstimmen müssen,¹²⁶ erhöht sich aber die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung, wodurch die individuelle Motivation erhöht wird (Williams et al. 1989: 74). Da die individuelle Leistung sichtbar wird, kann insbesondere zusammen mit partizipativ formulierten Teamzielen dem *social loafing* entgegengewirkt und *free-riding*-Effekte (und somit auch *sucker*-Effekte) innerhalb des Teams vermindert werden (Haslam & Wegge 2005: 422).

Egocentric goals vs. groupcentric goals

(5) Individualziele lassen sich im Folgenden unterscheiden in *egocentric goals* und *groupcentric goals*. Bei *egocentric goals* handelt es sich um Individualziele, die nicht mit den Teamzielen vereinbar sind und mit denen Teammitglieder versuchen, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Bei *groupcentric goals* handelt es sich um

¹²⁵ In Kapitel 4.4.2 (Zugewiesene Ziele, partizipativ formulierte und persönliche Ziele) wurden sowohl Überredungen als auch Weisungen als weitere Maßnahmen aufgelistet, um die Gefahren einer Prinzipal-Agenten-Beziehung zu reduzieren. Auf diese Maßnahmen soll hier, auch wenn sie theoretisch möglich wären, verzichtet werden, da zum einen zur Sicherstellung nachhaltiger Beratungserfolge Überredungen nicht immer ein adäquates Mittel darstellen und zum anderen zwischen EZ-Berater und Beratungsgruppe kein direktes Abhängigkeitsverhältnis besteht. Daher bleiben Weisungen aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnis oftmals ergebnislos.

¹²⁶ Wie im Rahmen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes in Kapitel 4.4.2 (Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele) erwähnt, schadet es allerdings auch nicht, die persönlichen Ziele der Teammitglieder zu kennen und zu berücksichtigen, um zumindest eine Angleichung verschiedener Interessen zwischen Prinzipal und Agenten zu gewährleisten.

Individualziele, die für das Erreichen des Teamziels förderlich sind (Crown & Rosse 1995: 142).¹²⁷ Besonders signifikant positive Wirkungen von *groupcentric goals* in Kombination mit Teamzielen auf die Teamleistung lassen sich bei einer hohen Aufgabeninterdependenz konstatieren. In Untersuchungen, in denen kein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Teamzielen und *groupcentric goals* gemessen werden konnte, handelte es sich um zur Teamzielerreichung unabhängige Aufgaben, die in Teams eine eher untergeordnete Rolle spielen (Mitchel und Silver 1990: 185ff.). Bei hoher Aufgabeninterdependenz sollte schon bei der Formulierung von Teamzielen, unabhängig davon, ob zugewiesen oder partizipativ formuliert, die Kompatibilität zwischen (bewusst gesetzten) individuellen Zielen und Teamzielen sichergestellt werden. So kann einer möglichen Dilemmasituation innerhalb des Teams früh entgegengewirkt werden (Kristof–Brown & Stevens 2001: 1094; Crown & Rosse 1995: 142). Im Falle eines sozialen Dilemmas sollten die Anreizstrukturen mit Hilfe bewusst gesetzter *groupcentric goals* geändert, der kollektive Glaube an die Teamwirksamkeit erhöht, der Glaube, dass Kooperation innerhalb des Teams zu positiven Resultaten führt, sowie die Bindung zum Teamziel gestärkt werden (Seijts & Latham 2000: 114).

4.5.4 Mögliche Mediatoren auf Teamebene

Gleiche Mediatoren auf Teamebene

(1) Schwierige und spezifische Teamziele (die mit Hilfe geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert werden) wirken grundsätzlich über die gleichen Mediatoren wie auf Individualebene (Seijts & Latham 2000: 104f; Haslam & Wegge 2005: 403; Weingart 1992: 682 ff.; Roberson et al. 1999: 590; Latham & Yukl 1975: 836). Dies erscheint auch einsichtig, denn warum sollten Mechanismen, die auf Individualebene Gültigkeit haben, nicht auch in Teams wirksam sein? Schließlich stellt individuelles Leistungshandeln ein wichtiges Element bei der Zusammenarbeit mehrerer Personen dar (Haslam et al. 2009: 430ff.). Teams mit schwierigen und spezifischen Zielen (das schließt Teamziele und *groupcentric goals* mit ein) werden daher eher a) Anstrengungen unternehmen, die Ziele zu erreichen, b) auch im Falle von Misserfolgen versuchen, die Ziele weiter zu verfolgen, c) ihre Aufmerksamkeit und Aktionen auf die Erfüllung der Ziele fokussieren und d) Strategien entwickeln,

¹²⁷ Es sei nochmal darauf hingewiesen, dass es sich bei den *egocentric goals* und *groupcentric goals* um Ziele auf der *output*-Ebene und/oder *use of output*-Ebene und es sich hier um *termini technici* handelt.

die helfen, die Ziele zu erreichen. Zudem setzen Teamziele zusätzliche Mechanismen in Gang, die sich positiv auf die Teamleistung auswirken (Haslam & Wegge 2005: 403f.).

Weitere mögliche Mediatoren auf Teamebene

(2) Folgende Mechanismen werden mit schwierigen und spezifischen *output-* bzw. *use of output*-Zielen verbunden, die im Rahmen dieser Arbeit als teamspezifische Mediatoren bezeichnet werden: a) Kooperation (Seijts & Latham 2000: 113), b) Kommunikation (Weldon & Weingart 1993: 307ff.) und c) gemeinsame Planung (Weingart 1992: 682ff.). Teams mit schwierigen *output-* bzw. *use of output*-Zielen werden im Vergleich zu Teams ohne Ziele bzw. sehr leichten Zielen eher a) miteinander kooperieren (z.B. andere Teammitglieder unterstützen und/oder andere Ideen aufnehmen), b) eine moralebildende Kommunikation aufbauen (z.B. Transparenz innerhalb des Teams erhöhen und Aussagen treffen, die positive Emotionen freisetzen) und c) gemeinsam planen (z.B. planen, was wer, wo und wann macht). Die hier genannten Mediatoren werden auch als kognitive Faktoren bezeichnet, deren Effekte sich nochmals verstärken, wenn *output-* bzw. *use of output*-Ziele spezifisch formuliert werden. Mit Hilfe von Indikatoren und Anspruchsniveaus spezifisch gemachte Ziele fördern eine gemeinsame Sichtweise in Bezug auf das Ziel und erleichtern die Kommunikation und die Planung von Maßnahmen zur Erreichung des Ziels. Dadurch können Konkurrenzdenken und Opportunismus entgegengewirkt und die Teamleistung durch die zur Zielerreichung notwendige Koordination erhöht werden (Widmeyer & Durcharme 1997: 97ff.; Wong et al. 2005: 787f.). Zusätzlich zu diesen kognitiven Faktoren wird gelegentlich auch ein motivationaler Faktor als weiterer teamspezifischer Mechanismus angeführt. Dabei handelt es sich um die schon oben angesprochene soziale Kompensation (Weldon & Weingart 1993: 307ff.; Haslam & Wegge 2005: 400ff.), die häufig auch als *extrarole behaviour* bezeichnet wird. *Extrarole behaviour* ist definiert als eine Verhaltensweise, die nicht vorgeschrieben oder in einer Jobbeschreibung niedergelegt ist. Es handelt sich dabei um Beiträge von Individuen, die nicht von dem Team erwartet werden, dem Teamziel aber dienlich sind (Weldon et al. 1991: 555ff.). Ob mit Teamzielen noch weitere Effekte verbunden sind, müssen zukünftige Forschungsarbeiten weiter untersuchen. Die hier dargestellten Mechanismen stellen sicherlich die am meisten diskutierten Mechanismen auf

Teamebene dar (Seijts & Latham 2000: 104ff.; Ellemers et al. 2004: 460; Haslam & Wegge 2005: 403ff.).

4.5.5 Mögliche Moderatoren auf Teamebene und ihre Effekte

Kein einheitliches Bild bei teamspezifischen Moderatoren

Ein einheitliches Bild in der Literatur stellt sich bei den teamspezifischen Moderatoren nicht dar. Zwar beeinflussen nach bisherigem Kenntnisstand viele der genannten Moderatoren auf Individualebene (Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Feedback, Aufgabenkomplexität, Fähigkeiten und Wissen, monetäre Anreize) den Ziel-Leistungs-Zusammenhang auch auf Teamebene (Haslam & Wegge 2005: 403; Weingart 1992: 682 ff.). Allerdings spielen andere Moderatoren eine bedeutendere Rolle auf Teamebene, die zusätzlich zu ihrer Funktion als Moderatoren für den Ziel-Leistungs-Zusammenhang auch andere Zusammenhänge moderieren und andere Wirkungen induzieren können, die den Motivationsverlusten und den Zielkonflikten entgegenwirken. Es handelt es sich im Folgenden um ausgewählte und für diese Arbeit relevante Moderatoren und Wirkungszusammenhänge, für die sich alle im Rahmen der *Multi-Item*-Messungen entsprechende Indikatoren empirisch bewährt haben.¹²⁸

4.5.5.1 Zielbindung auf Teamebene

Wirkungen der Teamzielbindung

(1) Wie auf Individualebene kommt der Zielbindung auf Teamebene (Bindung zu den Zielen auf der *output*-Ebene und *use of output*-Ebene) ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu (Antoni 2005: 175). Folgende Wirkungszusammenhänge werden in der Literatur behandelt:

1. Teamzielbindung führt zu einer positiven Einstellung und Intention, das gemeinsame Ziel zu erreichen (Hinsz & Nickell 2004: 253), und wirkt sich somit über die Mediatoren positiv auf die Teamleistung aus (Aubé & Rousseau 2005: 199f.).
2. Die Bindung zum Teamziel wird in vielen Studien als moderierende Variable identifiziert (Seijts & Latham 2000: 105; Haslam & Wegge 2005: 416; Roberson et al. 1999: 590). Teammitglieder, die sich dem gemeinsamen Ziel

¹²⁸ Siehe Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

verpflichtet fühlen, werden bei schwierigen *output*- bzw. *use of output*-Zielen (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) eher miteinander planen, kooperieren und kommunizieren. Der Zusammenhang zwischen schwierigen/spezifischen Teamzielen und Teamleistung wird dadurch gestärkt, dass Teamzielbindung das Phänomen der sozialen Kompensation begünstigt, d.h. Teamzielbindung fördert unterstützendes Verhalten innerhalb eines Teams. Wenn sich Personen einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich gegenseitig helfen (Aubé & Rousseau 2005: 200).

3. Teammitglieder, die sich dem Teamziel verbunden fühlen und es als wichtig einschätzen, werden ihre persönlichen Ziele so setzen, dass sie nicht mit den Teamzielen in Konflikt geraten. Teamzielbindung fördert das eigenständige Setzen von *groupcentric goals* (so dass keine zusätzliche Zielformulierung auf Individualebene als Anreiz notwendig ist) (Seijts & Latham 2000: 105).
4. Der Teamzielbindung werden moderierende Effekte zwischen dem Zusammenhalt eines Teams und dessen Leistung zugesprochen, da gemeinsame Anstrengungen zur Zielerreichung Personen stärker aneinander binden (Podsakoff et al. 1997: 979).
5. Eine ausgeprägte Teamzielbindung hat nach den hier genannten Punkten das Potenzial, dem *social loafing*, *free-riding* und den *sucker-effect* entgegenzuwirken bzw. sie sogar ganz zu eliminieren.

Einflussfaktoren der Zielbindung

(2) Viele der oben genannten Einflussfaktoren der Zielbindung auf Individualebene gelten auch auf Teamebene (z.B. öffentliche Zusagen, Wettbewerb/Benchmarkvergleiche, Teamdruck, Autorität, Legitimität der Zielableitung und des Ziels, Unterstützung und Kommunikation einer inspirierenden Vision, Partizipation). Besonders wichtig auf Teamebene ist vor allem die Partizipation. Die Teamzielbindung ist am stärksten, wenn Teamziele partizipativ gesetzt werden (Haslam & Wegge 2005: 416; Roberson et al. 1999: 590). Darüber hinaus steigt die Teamzielbindung, wenn die zur Erreichung der *output*- bzw. *use of output*-Ziele durchgeführten Aufgaben als relevant erachtet werden. Bei Aufgaben, die als unwichtig oder langweilig von den Mitgliedern angesehen werden, ist es

unwahrscheinlich, dass anderen Teammitgliedern, die eine niedrigere Leistung erbringen und dadurch die Teamleistung schwächen, geholfen bzw. versucht wird, durch höhere Eigenanstrengungen die Leistungsunterschiede auszugleichen (Williams & Karau 1991: 580).

4.5.5.2 Teamwirksamkeit und Teampotenzial

Wirkungen der Teamwirksamkeit

(1) Häufig wird in der Literatur argumentiert, dass Selbstwirksamkeit eines jeden Teammitglieds die Basis der Teamwirksamkeit darstellt, somit also die akkumulierte Zuversicht einzelner Teammitglieder ist, Aufgaben erfolgreich meistern zu können. Dies vernachlässigt aber die Tatsache, dass durch das gemeinsame Arbeiten in Teams Personen von der Motivation, der Zuversicht und der Leistung anderer Teammitglieder beeinflusst werden. Daher kann Teamwirksamkeit mehr (oder weniger) sein als die Summe der einzelnen Wahrnehmungen, wie erfolgreich eine Aufgabe bewältigt werden kann.¹²⁹ Unter Teamwirksamkeit soll deshalb generell die geteilte Zuversicht eines Teams in die gemeinsamen Fähigkeiten verstanden werden, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu erledigen (Gibson 1999: 138; Mulvey & Klein 1998: 65).

“[...] a group’s shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the course of action required to produce given levels of attainment.”

Bandura (1997): 447.

Bei der Teamwirksamkeit wird von folgenden Wirkungen ausgegangen:

1. Wie der Selbstwirksamkeit auf Individualebene werden auch der Teamwirksamkeit positive Wirkungen auf die Leistung des Teams zugesprochen (Seijts & Latham 2000: 113; Gully et al. 2002: 825; Bandura 1997: 470; Stajkovic et al. 2009: 815). Der Einfluss auf die Teamleistung ist am stärksten, wenn die Mitglieder arbeitsteilig an Aufgaben arbeiten (Gibson 1999: 138).
2. Eine moderierende Wirkung der Teamwirksamkeit auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang zeigt sich bspw. darin, dass sie den subjektiven Wert eines

¹²⁹ Für ausführliche Informationen dazu siehe bspw. Zellars et al. (2001), Lindsley et al. (1995), Gully et al. (2002).

Teamziels erhöht. Der Wert eines Ziels ergibt sich aus dem Vertrauen in die zur Zielerreichung notwendigen aufgabenbezogenen Fähigkeiten. Ist dieses Vertrauen hoch, so erhöht sich auch der subjektive Wert eines schwierigen Ziels, wodurch mehr Anstrengungen unternommen werden, das Ziel zu erreichen (Whitney 1994: 55ff.). Darüber hinaus wirken sich Teamziele bei hoher Teamwirksamkeit positiv auf die teamspezifischen Moderatoren Planen, Kooperieren und Kommunizieren aus und stärken so ebenfalls den Ziel-Leistungs-Zusammenhang.

Einflussfaktoren der Teamwirksamkeit

(3) Die Einflussfaktoren der Teamwirksamkeit unterscheiden sich nicht von den Determinanten der Selbstwirksamkeit: diese sind normative Informationen, überzeugende Kommunikation von Vertrauen, Leistungen in der Vergangenheit, Training der notwendigen Fähigkeiten, Inspirierung und kognitive Stimulierung.

Teampotenzial

(4) Ein der Teamwirksamkeit sehr ähnliches Konstrukt ist das Teampotenzial (*potency*). Teampotenzial ist die von Teammitgliedern geteilte generelle Zuversicht, dass das Team effektiv sein kann (Hecht et al. 2002: 144). Zum Unterschied: Die Teamwirksamkeit ist (wie die Selbstwirksamkeit des Einzelnen) spezifisch auf ein Ziel oder eine Aufgabe gerichtet, während das Potenzial eines Teams als generelle Zuversicht in die Leistungen und Fähigkeiten eines Teams bezeichnet wird (Gully et al. 2002: 827). In mehreren Untersuchungen konnte belegt werden, dass das Teampotenzial (im Sinne eines *thinking we can*-Vertrauens) ebenfalls positiven Einfluss auf die Teamleistung hat (Hecht et al. 2002: 149; Gully et al. 2002: 825; Stajkovic et al. 2009: 822).

4.5.5.3 Teamzusammenhalt

Wirkungen des Teamzusammenhalts

(1) Unter Teamzusammenhalt wird die gegenseitige Bindung einzelner Teammitglieder verstanden, die nicht notwendigerweise nur auf der gemeinsamen Aufgabenerfüllung beruht. Der Zusammenhalt innerhalb eines Teams ist umso stärker, je stärker die Bindung der Teammitglieder untereinander und der Wunsch ist, Teil des Teams zu bleiben (Mullen & Copper 1994: 210). In Untersuchungen konnten folgende Wirkungszusammenhänge nachgewiesen werden:

1. Teamzusammenhalt wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus. Eine ausgeprägte Bindung untereinander erhöht das Bestreben, die zur Zielerreichung erforderlichen Aufgaben gemeinsam erfolgreich zu bewältigen und, falls nötig, die Minderleistung anderer Teammitglieder zu kompensieren (Gully et al. 1995: 510ff.; Mullen & Copper 1994: 210ff.; Evans & Dion 1991: 175ff.).
2. Dem Teamzusammenhalt werden moderierende Effekte auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang zugesprochen, da er gemeinsames Planen, Kooperieren und Kommunizieren fördert (Klein & Mulvey 1995: 48).
3. Ein starker Zusammenhalt beeinflusst positiv die Bindung an das gemeinsame Teamziel, da der Wert eines Ziels für ein an der Zielerreichung gemessenes Team durch die Bindung untereinander erhöht wird (Klein & Mulvey 1995: 45).

Teamgröße

(2) Teamzusammenhalt und kooperatives Verhalten innerhalb eines Teams hängen häufig auch von der Teamgröße ab. Oft ist der Zusammenhalt stärker, wenn Personen in kleineren Teams zusammenarbeiten, da die Nachteile von unkooperativem Verhalten eher offensichtlich werden (z.B. *social loafing* oder *free-riding*). Darüber hinaus ist es in kleineren Teams einfacher, eine Übereinstimmung für Strategien zu finden (Seijts & Latham 2000: 104ff.).

4.5.5.4 Aufgabeninterdependenz

Wirkungen der Aufgabeninterdependenz in Teams

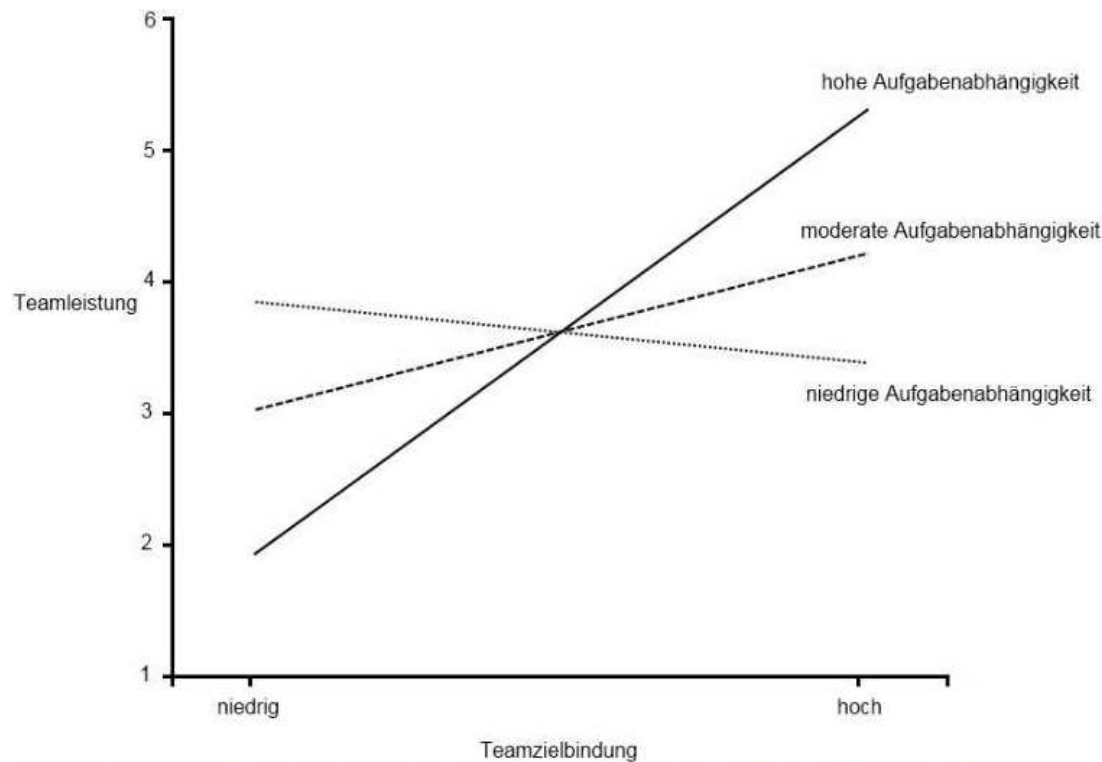
Die Aufgabeninterdependenz, die inter alia Teams von einfachen Arbeitsgruppen unterscheidet, stellt einen zentralen Moderator auf Teamebene dar, der mehrfach wirksam wird:

1. Der Aufgabeninterdependenz kommt eine moderierende Rolle beim Zusammenhang zwischen schwierigen und spezifischen Teamzielen und Teamleistung zu, da ihre Stärke das Ausmaß beeinflusst, in dem Teammitglieder miteinander planen, kooperieren und kommunizieren müssen, um die für die Zielerreichung notwendigen Aufgaben zu erfüllen (DeShon et al. 2004: 1052; Mitchell & Silver 1990: 185ff.). Je stärker die Aufgabeninterdependenz ist, umso mehr muss bei schwierigen *output-* bzw.

use of output-Zielen geplant, kooperiert und kommuniziert werden, wodurch der Ziel-Leistungs-Zusammenhang gestärkt wird.

2. Die Aufgabeninterdependenz induziert stark moderierende Effekte beim Zusammenhang zwischen Zielbindung und Teamleistung, die grafisch in der nachstehenden Abbildung 9 veranschaulicht sind. Eine hohe Zielbindung führt bei hoher Aufgabeninterdependenz zu einer enormen Steigerung der Teamleistung (Aubé & Rousseau 2005: 200). Dies kann damit erklärt werden, dass einzelne Teammitglieder bei hoher Aufgabeninterdependenz durch das gemeinsame Planen und Kooperieren ihren Beitrag als wichtig empfinden. Dies wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus (Gibson 1999: 138). Eine niedrige Aufgabeninterdependenz kann trotz einer hohen Zielbindung auf Teamebene zu einer niedrigeren Teamleistung führen (Aubé & Rousseau 2005: 200). Bei geringer Aufgabeninterdependenz wird ein Großteil der Aufgaben von den einzelnen Gruppenmitgliedern alleine erfüllt, so dass die Individualmotivation und nicht so sehr die Teammotivation als Antriebsfaktor für Handlungen entscheidend ist. Gerade bei hoher Teamzielbindung (und damit verbundenem hohem Engagement) kann sich dies negativ auf die Teamleistung auswirken, da sich durch die fehlende Notwendigkeit zum gemeinsamen Kooperieren, Planen und Kommunizieren individuelle (engagierte) Handlungen möglicherweise gegenseitig konterkarieren (Feltz & Lirgg 1998: 557).

Abbildung 9: Die moderierende Auswirkung von Aufgabeninterdependenz auf den Zusammenhang von Teamzielbindung und Teamleistung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aubé & Rousseau (2005): 198.

3. Die Aufgabeninterdependenz hat eine moderierende Wirkung auf das Verhältnis zwischen dem Zusammenhalt innerhalb eines Teams und dessen Leistung. Je abhängiger die Mitglieder eines Teams bezüglich ihrer kollektiven Aufgabe sind, desto höher ist ihre Leistung, wenn sie zusammenhalten (Gully et al. 1995: 510ff.).
4. Die Aufgabeninterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen Teamwirksamkeit und Teamleistung. Je stärker die Abhängigkeit der Mitglieder untereinander, desto enger ist der Zusammenhang zwischen Teamwirksamkeit und Teamleistung (Gully et al. 2002: 825).¹³⁰
5. Eine ausgeprägte Aufgabeninterdependenz erhöht die Wichtigkeit von Einzelleistungen in Teams und somit von *groupcentric goals*, mit deren Hilfe dem *social loafing*, *free-riding* und den *sucker-effect* entgegengewirkt werden kann.

¹³⁰ In der Studie von Gully et al. (2002) konnten jedoch keine moderierenden Wirkungen der Aufgabeninterdependenz auf den Zusammenhang zwischen Teampotenzial und Teamleistung gemessen werden (Gully et al. 2002: 825).

6. Eine hohe Aufgabeninterdependenz wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Teammitglieder aus, da neben einer gemeinsamen Zielerreichung auch die gemeinsame Koordination, die zur Zielerreichung beigetragen hat, als positives Ergebnis gewertet wird (Hinsz & Nickell 2004: 259).

4.5.5.5 Aufgabenkomplexität im Teamkontext

Wirkung der Aufgabenkomplexität

Wie auf Individualebene moderiert die Aufgabenkomplexität den Ziel-Leistungs-Zusammenhang auch auf Teamebene. Ob sie den Zusammenhang erhöht oder nicht, wird in der Literatur unterschiedlich diskutiert. Zum einen kann eine höhere Aufgabenkomplexität in Teams zu einem Anstieg der Planungs- und Kooperationsbemühungen sowie zu einem höheren Arbeitseinsatz führen (Weingart 1992: 682ff.). Zum anderen können hohe Zielerwartungen bei komplexen Aufgaben die Leistung des Teams reduzieren. Wird bspw. von außen ein hoher Druck aufgebaut und eine schnelle Lösung gefordert, kann durch das ständige Wechseln von Strategien, um möglichst schnell Erfolge zu erzielen, eine ineffektive Art der Zusammenarbeit resultieren (Vijfeijken et al. 2002: 369). Generell dominiert die Ansicht, dass eine hohe Aufgabenkomplexität auf Teamebene die Zielsetzungseffekte verringert (Wood et al. 1987: 416).

4.5.5.6 Feedback im Teamkontext

Genauere Effekte von Feedback im Teamkontext nicht bekannt

(1) Da die Effekte von Feedback im Rahmen des Teamkontexts im Vergleich zu denen auf Individualebene sehr unterschiedlich sein können (Zajonc 1962: 149; Dewett 2003: 1; Nadler 1979: 309ff.), dürfen die Annahmen der existierenden Feedbackmodelle auf Individualebene nicht unreflektiert auf Teamebene übertragen werden (Campion et al. 1993: 827). Die mit Feedback auf Teamebene einhergehenden Effekte sind sogar so komplex, dass es generell sehr schwierig oder unter Umständen unmöglich ist, die genauen Effekte von Feedback im Teamkontext in Bezug auf menschliches Handeln zu ermitteln, da es zum einen unterschiedliche Arten von Feedback gibt und zum anderen Feedback an verschiedene Personen gerichtet sein kann (Ilgen et al. 1979: 349). Im Folgenden handelt es sich um ausgewählte und für die Arbeit relevante Erkenntnisse aus der Forschung.

Motivationseffekte und *cueing-effects*

(2) Feedback auf Teamebene kann positive Motivationseffekte und so genannte *cueing-effects* auslösen. Unter *cueing* wird ein Stimulus verstanden, der Handlungen induziert und nicht unbedingt bewusst wahrgenommen werden muss (Hackman & Morris 1975: 1ff.; Becker 1978: 428; Latham & Yukl 1975: 836). Durch *cueing-effects* werden bspw. Handlungen zu Veränderungen der Teamstrategie eingeleitet, um die Teamleistung zu verbessern (*strategies for group task performance*) (Nadler 1979: 331ff.). Motivationseffekte zeigen sich bspw. dann, wenn Feedback auf Teamebene die Ausdauer erhöht, mit der versucht wird, ein *output-* bzw. *use of output*-Ziel zu erreichen. Außerdem kann auf Teamebene mit Hilfe von gezielten Rückmeldungen moralbildende Kommunikation erzeugt und leistungsschwächeren Teammitgliedern Unterstützung angeboten werden (Matsui et al. 1987: 411).

Verschiedene Aggregationslevel und verschiedene Möglichkeiten des Feedbacks

(3) Die Wirkungsbeschreibung von Feedback auf Teamebene ist aufgrund drei verschiedener Aggregationslevel und verschiedener Möglichkeiten, Feedback zu geben, sehr komplex. Feedback kann a) an das gesamte Team (Teamebene), b) an die einzelnen Teammitglieder (Individualebene) oder c) an das Team und seine Teammitglieder gemeinsam gerichtet sein (Team- und Individualebene). Welches Aggregationslevel die stärksten Motivations- und/oder *cueing-effects* auslöst, hängt von der Art der zu bearbeitenden Aufgaben, der Aufgabeninterdependenz und dem gewünschten Ziel des Feedbacks ab. Teambezogenes Feedback ist umso effektiver, je höher die Aufgabeninterdependenz ist. Zudem beeinflusst evaluatives Feedback die Motivation und die Teaminteraktion stärker als deskriptives Feedback (Nadler 1979: 309ff.).

Bisheriger Erkenntnisstand von Feedback im Teamkontext

(4) Folgende Erkenntnisse dominieren in der Literatur:

1. Individuelles Feedback in Teams induziert höhere Leistungssteigerungen als Feedback, das nur an das ganze Team gerichtet ist (Archer-Kath et al. 1994: 681; Smith 1972: 425; Zajonc 1962: 157; Emmert 1978: 134). Individuelles Feedback ist auf die Aktionen der einzelnen Mitglieder fokussiert und verringert so die Gefahr eines *social loafing* (Karau & Williams 1993: 683; Archer-Kath et al. 1994: 693; Matsui et al. 1987: 414). Feedback, das an das gesamte Team gerichtet ist, wird in der Regel von den Teammitgliedern

anders verarbeitet als individuelles Feedback. Wenn die Individualleistungen nur schwer identifizierbar sind, wissen Individuen oftmals nicht, ob sich das Teamfeedback direkt auf ihre eigene Leistung oder auf die Leistungen aller Teammitglieder bezieht (Nadler 1979: 312). Die Gefahr bei ausschließlichem Individualfeedback ist hingegen, dass sich Mitglieder eines Teams in der Regel eher auf Individualziele fokussieren und bei *egocentric goals* leistungsmindernde Zielkonflikte resultieren (DeShon et al. 2004 1035ff.). Letztlich sind sowohl Individual- als auch Teamfeedback notwendig, um langfristig positive Wirkungen zu entfalten. Während Teamfeedback eher die persönliche Einstellung gegenüber dem Team beeinflusst und dazu beitragen kann, die Teamzielbindung, die Teamwirksamkeit und den Teamzusammenhalt zu erhöhen (Nadler 1979: 325), führt Individualfeedback zu einem Anstieg der individuellen Leistung der Teammitglieder (Smith 1972: 425; Nadler 1979: 325).¹³¹ Dieser Effekt ist besonders ausgeprägt, wenn sich ein Teammitglied während des Feedbacks unterhalb eines angestrebten *output-* bzw. *use of output-*Ziels (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) befindet (Matsui et al. 1987: 407ff.).

2. Kombiniert man zielorientierte und evaluative Rückmeldungen mit verschiedenen Aggregationslevel, erhält man nach einem Modell von Matsui et al. (1987) eine in Abbildung 10 dargestellte und anschließend erläuterte Verhaltensanleitung, wie Feedback gegeben werden soll, um die gewünschten Leistungssteigerungen zu induzieren.

¹³¹ Nach der Studie von DeShon et al. (2004) ist die Bindung zum Teamziel sogar am stärksten, wenn Teams sowohl Team- als auch Individualfeedback erhalten. Ein ähnlich positiver Zusammenhang besteht bei der Teamwirksamkeit. Sind Rückmeldungen an das Team und an die einzelnen Teammitglieder gerichtet, beeinflusst dies positiv die Teamwirksamkeit (DeShon et al. 2004: 1035ff.).

Abbildung 10: Einfluss von Feedback auf die Leistung eines Teams

		Teamfeedback	
		Ziel erreicht	Ziel nicht erreicht
Individualfeedback	Ziel erreicht	Kategorie A T: positiv I: positiv L: keine Änderung	Kategorie B T: negativ I: positiv L: Steigerung
	Ziel nicht erreicht	Kategorie C T: positiv I: negativ L: Steigerung	Kategorie D T: negativ I: negativ L: Steigerung

T= Teamfeedback
 I= Individualfeedback
 L= Leistungsänderung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Matsui et al. (1987): 411.

In dem obigen Schaubild gibt es vier Kategorien, die sich darin unterscheiden, ob das Team und/oder die einzelnen Individuen im Team ihre *output-* bzw. *use of output-Ziele* erreicht haben (Ziel erreicht) oder nicht (Ziel nicht erreicht). Nach diesem Modell wird – in Übereinstimmung mit der allgemeinen Logik – negatives Feedback für das Unterschreiten der angestrebten Zielgröße (gemessen an den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) und positives Feedback für das Erreichen bzw. Überschreiten der Ziele gegeben. Leistungssteigerungen resultieren danach immer, wenn entweder das Team-, das Individualfeedback oder beide negativ ausfallen (Kategorie B,C,D), da Teammitglieder Diskrepanzen zwischen gesetzten Zielen und den tatsächlichen Leistungen sowohl auf Teamebene als auch auf individueller Ebene durch mehr Anstrengung minimieren wollen. Wenn auf beiden Ebenen das Feedback positiv ist, resultieren nach diesem Modell keine Leistungssteigerungen (Kategorie A), da Teammitglieder keinen Anlass sehen, ihr Verhalten zu ändern. Anhand dieses Modells kann gut veranschaulicht werden, dass sowohl Feedback auf der Individual- als auch auf der Teamebene nötig ist, um Leistungssteigerungen zu induzieren. Teammitglieder, die negatives individuelles Feedback erhalten, während das Team eine positive Rückmeldung erhält, werden versuchen, ihre Minderleistungen durch mehr Anstrengungen zu kompensieren, um nicht als

Versager in der Gruppe dazustehen. Damit wird dem *social loafing* und *free-riding* entgegengewirkt (Kategorie C). Wenn auf der anderen Seite einzelne Teammitglieder positives Feedback erhalten, das Team aber insgesamt negative Rückmeldungen bekommt, haben andere Teammitglieder nicht die erwartete Leistung gezeigt. Durch die Rückmeldungen auf Individual- und Teamebene wird den Individuen, die ein gutes Feedback erhalten haben, das Gefühl vermittelt, dass ihre Anstrengungen unerlässlich für das Teamergebnis sind, wodurch dem *sucker-effect* entgegengewirkt werden kann (Kategorie B) (Matsui et al. 1987: 407ff.).

3. Teams und Individuen, die negatives Feedback erhalten, setzen sich in der Regel höhere persönliche Ziele, entwickeln bessere Strategien und zeigen eine bessere Leistung als Teams und Individuen, die positives Feedback erhalten. Allerdings geschieht dies auf Kosten der Zufriedenheit. Daher ist es fraglich, ob diese (Feedback-)Strategie auf lange Sicht gesehen erfolgreich ist. Die positiven Wirkungen von negativem Feedback können mit der Zeit umschlagen. Bei permanent negativen Rückmeldungen werden mit der Zeit niedrigere Ziele gesetzt, wodurch nach der GST das Leistungsniveau sinkt. Langfristig negatives Feedback kann darüber hinaus auch zu Absentismus, einer hohen Fluktuationsrate und zu einer geringen Bindung an das Umfeld führen. Daher sollte negatives Feedback „gut dosiert“ verabreicht werden. Ein intaktes Arbeitsklima, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist und in dem ein negatives Feedback konstruktiv angenommen werden kann, zögert die Langzeitwirkungen von negativem Feedback hinaus (Mesch et al. 1994: 309ff.).
4. Feedback kann aus verschiedenen Quellen stammen, z.B. von gleichgestellten Teammitgliedern (Ogilvie & Haslett 1985: 79), mit Hilfe einer technischen Apparatur (Bavelas et al. 1965: 56) oder auch in Form eines Ausdrucks (Tindale et al. 1991: 47). Wichtiger als die Quelle ist aber in Bezug auf die Leistung, was bei dem Empfänger ankommt und wie Feedback verarbeitet wird (*process of using feedback*). Feedback sollte daher zu den Charaktereigenschaften der einzelnen Teammitglieder passen und dazu genutzt werden, die Bedeutung und Wichtigkeit eines jeden Individuums zu steigern (Ilgen et al. 1979: 349 ff.). Dies wird ermöglicht, wenn in Teams

Individualfeedback gewährleistet werden kann. Beim Teamfeedback alleine sind Szenarien denkbar, in denen Teammitglieder unter dem „Schutzmantel des Teams“ Informationen ignorieren und es ihnen überlassen bleibt, wie sie dieses Feedback aufnehmen und welche Handlungen sie vornehmen (Nadler 1979: 331ff.).

5. Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit

5.1 Überblick über die wichtigsten Anforderungen an eine wirksame Beratung im entwicklungspolitischen Kontext

Wesentliche Schwachpunkte von EZ-Beratungen

(1) Beratungen stellen in der EZ, vor allem in der TZ, die wesentliche Strategie dar, um Entwicklung in den Partnerländern voranzutreiben. Um im stärkeren Maße nachhaltige Erfolge sicherzustellen, muss die Wirksamkeit von Beratungen erhöht werden. Wenn man sich die von verschiedenen Gebern veröffentlichten ToR für die zur Beratung erforderlichen Experten sowie die Lebensläufe der eingesetzten Experten anschaut, kann der bisher mangelnde Erfolg vieler Beratungen, nachhaltige Strukturen aufzubauen, nicht auf die mangelnde Fachlichkeit der Experten zurückgeführt werden (GTZ 2009b). In der EZ finden sich in vielen Vorhaben teils sehr hochkarätige Personen aus Wirtschaft und Gesellschaft wieder, wobei „hochkarätig“ nicht automatisch bedeutet, für Einsätze in Entwicklungsländern geeignet zu sein. Einige Berater, deren Fachexpertise außer Frage steht, sind nur in geringem Maße in der Lage, ihre Beratung mit den Einstellungen und Erwartungen der Beratungsgruppe in Einklang zu bringen und können daher die Motivation und das Verhalten ihrer Beratungsgruppe kaum beeinflussen.¹³² Allerdings spielt häufig auch die geringe Absorptionsfähigkeit der Beratungsgruppe in Bezug auf die vermittelten Inhalte eine bedeutende Rolle, die insbesondere von Kurzeitexperten nur schwer eingeschätzt werden kann. Zudem sehen in einigen Fällen viele der zu Beratenden überhaupt keinen Sinn bzw. Nutzen in der Beratung, da im Vorfeld weder ein Bewusstsein noch ein Verständnis für die Beratung entwickelt wurde, so dass gerade die im Rahmen von Kurzeiteinsätzen vermittelten Inhalte häufig

¹³² In diesem Zusammenhang spricht man auch von fehlenden *soft skills*.

versenden.¹³³ Mit der Übertragung der GST auf die entwicklungspolitische Beratung und der stärkeren Berücksichtigung der Effektivitätsprinzipien in Beratungseinsätzen soll genau an diesen Schwachpunkten angesetzt werden. EZ-Berater sind gefordert, über die Vermittlung technischer Fertigkeiten hinaus sich stark mit der Beratungsgruppe auseinanderzusetzen und sich mit den für die EZ-Beratung wichtigen Kernelementen der GST vertraut zu machen. Im Folgenden werden daher kurz die wichtigsten Anforderungen an eine verbesserte entwicklungspolitische Beratung aufgelistet, auf die anschließend in separaten Kapiteln im Detail eingegangen wird, bevor die Erkenntnisse dieser Arbeit schließlich in einem Modell¹³⁴ zusammengefasst und an einem Praxisbeispiel¹³⁵ angewendet werden.

Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehungen – siehe Kapitel 5.2

(3) Es müssen spezielle Strukturen hinsichtlich des Zusammenarbeitens und –lebens berücksichtigt werden, die gerade in unterentwickelten Ländern beobachtet werden können. Die Rede ist von der so genannten Patron-Klienten-Struktur, die bei entwicklungspolitischen Beratungen berücksichtigt werden muss, da sie Einfluss auf den Erfolg der Beratung haben kann. Der Klient (z.B. ein Mitarbeiter eines Ministeriums) wird unabhängig vom Berater sein Verhalten immer so ausrichten, dass er seinem Patron (z.B. Direktor in einem Ministerium) gefällt, um im Gegenzug für sein Leben wichtige (Dienst-)Leistungen zu erhalten (z.B. Sicherheit) (Scott 1972: 92). Dadurch kann die Prinzipal-Agenten-Problematik zwischen Berater und zu Beratender,¹³⁶ der eine Doppelrolle als Agent in der Prinzipal-Agenten-Beziehung und als Klient in der Patron-Klienten-Beziehung einnimmt, verstärkt werden, da sich die Ziele des Beraters als Prinzipal in der Beratung von den Zielen des meist unbekanntes Patrons in dem Entwicklungsland, der die persönlichen Ziele des zu Beratenden (Agenten) beeinflusst, unterscheiden können.

¹³³ Die fehlende Motivation, die Empfehlungen der Berater langfristig umzusetzen, ist häufig aufgrund des Überangebots an Beratungen auf eine gewisse „Müdigkeit“ gegenüber Beratungen zurückzuführen. Deshalb müssen vom Berater Anreize gesetzt werden.

¹³⁴ In Kapitel 5.5 (Das Increased Performance Model for Development zur Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit).

¹³⁵ In Kapitel 5.7 (Anwendung des Increased Performance Model for Development an einem Beratungseinsatz in Syrien).

¹³⁶ Dies stellt eine Konstellation der zweistufigen Prinzipal-Agenten-Problematik in der EZ dar. In der anderen Konstellation ist der Auftraggeber der Beratung der Prinzipal und der Berater der Agent. Auf diese Konstellation wird in dieser Arbeit aber verzichtet. Siehe dazu Kapitel 4.5.3 (Rolle von zugewiesenen, partizipativen und individuellen Zielen in Teams).

**Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen
– siehe Kapitel 5.3**

(4) Ferner dürfen keinesfalls die Effektivitätsprinzipien von Paris und Busan außer Acht gelassen werden, die nach Ansicht der meisten Partner- und Geberländer die entscheidenden Transmissionskanäle zur Steigerung der Wirksamkeit darstellen.¹³⁷ Damit Berater die Forderungen der Effektivitätsprinzipien auch konkret in ihrer Arbeit umsetzen können, ist es erforderlich, die Effektivitätsprinzipien auf Beratungseinsätze „herunterzubrechen“ und mögliche Wirkungszusammenhänge im Zusammenhang mit der GST aufzuzeigen.

Berücksichtigung spezieller Aspekte bei der Zielbindung – siehe Kapitel 5.4

(5) Durch das Setzen von schwierigen und spezifischen *output-* bzw. *use of output-* Zielen, die mit Hilfe geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert werden, können über volitionale Prozesse die Motivation und das Verhalten einer in den Genuss der Beratung kommenden Beratungsgruppe beeinflusst werden. Daher sollten Berater wichtige Aspekte bei der Bildung von *output-* bzw. *use of output-* Zielen für die Beratungsgruppe berücksichtigen, um die Wirksamkeit von Beratungen zu erhöhen. Die im Rahmen der Beratung formulierten *output-* bzw. *use of output-* Ziele (Beratungsziele) sollten bspw. keinesfalls losgelöst von den in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen formuliert werden. Beratungsziele müssen immer komplementär zu allen in der Wirkungskette angestrebten Zielgrößen sein. Zudem können diese Ziele entweder positiv oder negativ formuliert werden bzw. relative und absolute Zielgrößen enthalten und sich so unterschiedlich auf die Leistung der zu beratenden Akteure auswirken. Darüber hinaus sollten Berater bei der Formulierung von *output-* bzw. *use of output-* Zielen die damit erforderlichen Aufgaben berücksichtigen und untersuchen, ob es sich bei der Beratungsgruppe eher um lernorientierte oder leistungsorientierte Akteure handelt. Diese Analyse sollte Einfluss auf den Schwierigkeitsgrad der für die Zielerreichung notwendigen Aufgaben haben.¹³⁸ Zudem sollten zur Steigerung der Akzeptanz und Sicherung der Qualität von Beratungszielen sowohl der AV als auch der Projektmanager seitens der Consultingfirma (*backstopper*) in die Formulierung und Präsentation neuer *output-*

¹³⁷ Im Prinzip stellen die Effektivitätsprinzipien die Mediatoren der EZ-Interventionen zur Steigerung der Wirksamkeit dar.

¹³⁸ Hier darf Aufgabenschwierigkeit nicht mit Zielschwierigkeit verwechselt werden (siehe Kapitel 4.4.1 (Zielmerkmale)).

bzw. *use of output*-Ziele (einschließlich der Indikatoren und Anspruchsniveaus) involviert werden.

Das *Increased Performance Model for Development* zur Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der EZ – siehe Kapitel 5.5

(5) In der Regel setzt die Umsetzung der in Beratungen vermittelten Inhalte ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation bei der Beratungsgruppe voraus. Dort, wo sie nicht bzw. nur kaum vorhanden ist, müssen Berater versuchen, unter Berücksichtigung der im Rahmen der GST dargestellten Erkenntnisse auf Individual- und Teamebene sowie der genannten Anforderungen an eine entwicklungspolitische Beratung die Motivation der Beratungsgruppe zu erhöhen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in dem so genannten *Increased Performance Model for Development* zusammengefasst, das Beratern helfen soll, die Motivation und die Arbeitsleistung einer Beratungsgruppe nachhaltig zu steigern.

Darstellung eines Projektbeispiels in Syrien – siehe Kapitel 5.6

(8) Um die Erkenntnisse dieser Arbeit an einem praktischen Beispiel eines Beratungseinsatzes in Syrien darzulegen, wird zunächst kurz das Projektbeispiel aus Syrien vorgestellt, in dem der Verfasser von Ende 2008 bis Anfang 2011 sechsmal als Berater (in teils mehrwöchigen Einsätzen) gearbeitet hat.

Anwendung des *Increased Performance Model for Development* für einen Beratungseinsatz in Syrien – siehe Kapitel 5.7

(9) Anschließend wird das *Increased Performance Model for Development* an einen geplanten Kurzeinsatz in Syrien hypothetisch angewendet.

5.2 Berücksichtigung von Patron-Klienten-Beziehungen

Definition von Patron-Klienten-Beziehungen

(1) Ergänzend zu den oben beschriebenen Wirkungszusammenhängen auf Individual- und Teamebene muss in Beratungseinsätzen ein weiteres, häufig in unterentwickelten Ländern auftretendes Phänomen beachtet werden, das die Arbeitsleistung beeinflussen kann. Die Rede ist von der so genannten Patron-Klienten-Beziehung (*Patron-Client-Relationship*, PCR). Viele Verhaltensweisen in diesen Ländern – mitunter auch die ganze Staatskunst – konnten/können sich dadurch erklären lassen (Scott 1972: 91). In einer PCR wird das Verhalten von Individuen (*clients*) davon beeinflusst, wie sie zu einer mit Macht und Einfluss ausgestatteten Person in Beziehung stehen (*patron*). Die Abhängigkeit von *clients* ist

umso größer, je stärker sie auf die Leistungen des *patron* angewiesen sind, die sie und ihre Familien für ihr Überleben bzw. Wohlergehen benötigen (z.B. Sicherheit, Nahrung, Akzeptanz in der Gesellschaft etc.). Im Gegenzug zu diesen Leistungen bietet der *client* persönliche Assistenz und Loyalität in vielen für den *patron* wichtigen Bereichen an (Unterstützung bei Wahlen, etc.). Die PCR wird wie folgt definiert:

“The patron-client relationship – an exchange relationship between roles – may be defined as a special case of dyadic (two-person) ties¹³⁹ involving a largely instrumental friendship in which an individual of higher socioeconomic status (patron) uses his own influence and resources to provide protection or benefits, or both, for a person of lower status (client) who, for his part, reciprocates by offering general support and assistance.”

Scott (1972): 92.

Wie die obige Definition zeigt, besteht weder eine einseitige Abhängigkeit in einer PCR, in der eine Person kommandiert und die andere Person folgt, noch eine nur auf Profit ausgerichtete neutrale Verbindung. Sowohl der *patron* als auch der *client* sind in gewisser Weise aufeinander angewiesen. Das Verhältnis beider Parteien ist geprägt von Vertrauen und Zuneigung, allerdings auch von den moralischen Verpflichtungen des *client* gegenüber dem *patron*.

“A client [...] is someone who has entered an unequal exchange relation in which he is unable to reciprocate fully. A debt of obligation binds him to the patron. In most communities this sense of obligation is a strong moral force, backed by informal community sanctions that help bind the client to the patron.”

Scott (1972): 93.

Einfluss der PCR auf persönliche Ziele des *client*

(2) PCRs haben informellen Charakter, und der auf den Klienten ausgeübte Druck ist nicht explizit. Somit lassen sich die Effekte einer PCR nur schwer herauskristallisieren. Durch die Ausrichtung der Wünsche und Prioritäten des *client*

¹³⁹ In weiterführenden PCR-Modellen wird nicht nur von bilateralen Beziehungen gesprochen, sondern auch von der Abhängigkeit ganzer Gruppen und Teams von einem *patron*. Da dies weder die Aussage noch die mit PCRs verbundenen Auswirkungen tangiert, soll hier in diesem Fall auf gruppen-/teamspezifische Erläuterungen verzichtet werden.

an den Bedürfnissen des *patron* können bewusst oder unbewusst die persönlichen Ziele des *client* beeinflusst bzw. *egocentric goals* gesetzt werden, die formale Autoritätsstrukturen und bspw. Teamanstrengungen im Rahmen einer EZ-Beratung unterminieren bzw. konterkarieren können (Scott 1972: 92).

Praktische Relevanz von PCRs heute

(3) PCRs sind heute noch dort relevant, wo für viele *clients* Gefahren und Notlagen bestehen, die aus einer Unterentwicklung resultieren (z.B. fehlende Sicherheit, geringe Nahrung, kein Zugang zu Finanzmitteln, Bildung und hohe Transaktionskosten bei der Informationsbeschaffung, beim Einhalten gewisser Regeln und beim Handel, etc.). Die Antwort auf die Frage, warum in entwickelten Ländern die PCR kaum mehr eine Rolle spielt, ist, dass PCR einfach nicht mehr gebraucht wird. Durch die Ausweitung von Bildung, geografischer und sozialer Mobilität, die wachsende Verfügbarkeit von öffentlichen Dienstleistungen und Zusatzleistungen und andere Aspekte der Modernisierung und Entwicklung werden die persönliche Abhängigkeit und der Wunsch einzelner Individuen nach einer PCR reduziert (Theobald 1983:138f.; Hemmer 1998: 3). Die Dauer einer PCR hängt somit davon ab, inwieweit der *client* und der *patron* jeweils einen Nutzen aus dieser Beziehung ziehen können (Scott 1972: 95). Der Nutzen einer PCR ist umso höher, je weniger entwickelt die Politik und die Wirtschaft sind (Theobald 1983: 147; Hemmer 1998: 3). Demzufolge sind PCRs in vielen Entwicklungsländern nach wie vor relevant.

PCRs vs. Prinzipal-Agenten-Beziehungen

(4) PCRs unterscheiden sich von der oben beschriebenen Prinzipal-Agenten-Beziehung darin, dass der *client* bei PCRs sein Verhalten an den Wünschen des *patron* ausrichtet und durch die im Gegenzug erhaltenden Leistungen seinen Nutzen maximiert. Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind hingegen geprägt von divergierenden Zielsetzungen, in denen beide Parteien losgelöst voneinander versuchen, den eigenen Nutzen zu maximieren. In vielen EZ-Beratungen gibt es Überlappungen zwischen PCRs und Prinzipal-Agenten-Beziehungen, da der zu Beratende sowohl als *client* in PCRs als auch als Agent in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung agieren kann. Unterscheiden sich bspw. die Ziele des Beraters von den Zielen des meist für den Berater unbekanntes *patron*, der die persönlichen Ziele des zu Beratenden (Agenten) maßgeblich beeinflussen kann, erschwert das im

besonderen Maße die Realisierung von Kooperationsgewinnen im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Berater und zu Beratender. Der Berater als Prinzipal muss also bei der Analyse der persönlichen Ziele seiner Beratungsgruppe mögliche PCR's berücksichtigen, wobei seine Möglichkeiten zur Einflussnahme begrenzt sind. Der zu Beratende kann bei der Beratung immer dann, wenn er sich nicht an gemeinsam getroffene Vereinbarungen gehalten hat, auf widrige lokale Umstände berufen, die der Berater nicht überprüfen kann und die den zu Beratenden daran gehindert hätten, obwohl er sich nach Kräften bemüht habe zu kooperieren (Serries 2005: 221).¹⁴⁰ Gerade in diesen Fällen sollte der Berater versuchen, Zielsetzungen in Kombination mit den oben beschriebenen Kernelementen der GST zu nutzen, um trotz der bestehenden Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Berater und zu Beratender die Motivation und letztlich die Leistung des zu Beratenden (bzw. der Beratungsgruppe) zu steigern.

5.3 Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen

Paris vs. Busan: Rückgriff auf Pariser Effektivitätsprinzipien bei der Modellierung

(1) Der Übergang vom Konzept einer effektiveren Hilfe zum Konzept einer breit angelegten Entwicklungsorientierung (*development effectiveness*) ist in der Busan-Erklärung wieder stärker in den Mittelpunkt der EZ gerückt (Klingebiel & Leiderer 2011: 1). Die Wichtigkeit von Partnerschaften sowie die Notwendigkeit, vertrauensvoll miteinander zu agieren, werden in allen Busan-Prinzipien bekräftigt.¹⁴¹ Während sich die Busan-Prinzipien¹⁴² aber teilweise überschneiden und die Grenzen zwischen den Prinzipien sehr fließend sind, ist der Vorteil der Pariser Effektivitätsprinzipien¹⁴³, dass sie klar voneinander abgrenzbar sind. Dies erleichtert eine Modellierung der Effektivitätsprinzipien. Da es sich bei den Busan-Prinzipien um nur leicht veränderte Effektivitätsprinzipien handelt (sie gelten als weichere Effektivitätsprinzipien), wird bei der Modellierung des *Increased Performance Model for Development* in diesem Kapitel auf die Pariser Effektivitätsprinzipien zurückgegriffen. Die Inhalte der Busan-Prinzipien werden nicht vernachlässigt.

¹⁴⁰ Hier werden die für Prinzipal-Agenten-Beziehungen typischen asymmetrischen Informationsverteilungen deutlich.

¹⁴¹ Nach dem Motto: „Alle Akteure ziehen am gleichen Strang“.

¹⁴² Siehe Kapitel 2.2.10 (Busan Partnership for Effective Development Cooperation (2011)).

¹⁴³ Siehe Kapitel 2.2.5 (Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)).

Übertragung der Pariser Effektivitätsprinzipien auf konkrete Beratungseinsätze

(2) Da die Effektivitätsprinzipien von Paris (und Busan) heutzutage die wichtigsten Grundsätze bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungspolitik darstellen, muss diesen auch in entwicklungspolitischen Kurz- und Langzeitberatungen Rechnung getragen werden. Dafür ist es erforderlich, die Inhalte der Effektivitätsprinzipien, die auf die Ebene nationaler Entwicklungsstrategien (Armutsbekämpfungs- und ähnliche sektorbezogene und thematische Gesamtstrategien) ausgerichtet sind (OECD 2005: 6), auch auf konkrete Beratungseinsätze zu übertragen. Erst durch das „Herunterbrechen“ der Effektivitätsprinzipien auf konkrete Beratungseinsätze können sie auf einen gemeinsamen Nenner mit den Kernelementen der GST gebracht werden (nämlich auf die Individual- und Teamebene) und so die Wirksamkeit von Beratungen erhöhen. Eine stringente Verfolgung der Effektivitätsprinzipien auf Beratungsebene hat Einfluss auf die Höhe wichtiger Kernelemente der GST und vice versa.

5.3.1 Ownership

Unklare Abgrenzung von *ownership*

(1) *Ownership* gilt als Kern und wichtigstes Effektivitätsprinzip der Paris Deklaration (sowie der Busan-Prinzipien).

“Ownership is rightly being seen at the heart of aid effectiveness.”

DAC Working Party on Aid Effectiveness (2008): 34.

Um *ownership* operationalisieren zu können und messbar zu machen, muss es eine einheitliche Definition in der entwicklungspolitischen Praxis geben, die in der Praxis und in der Literatur allerdings nicht vorhanden ist.

“The term Ownership is often misleading, since it is borrowed from the realm of law and is used in a very subjective and abstract context.”

Lopes & Theisohn (2003): 29.

“There is less agreement on what is meant by the term Ownership itself [...]”

Lopes & Theisohn (2003): 29.

Ownership wird häufig entweder als Einstellung oder als Verhaltensweise beschrieben:¹⁴⁴

Einstellung, z.B.:

- Identifikation der Menschen mit einem Vorhaben (BMZ 2011b: 1)
- Sich verantwortlich für eine Sache fühlen (DEZA 2003: 21)

Verhaltensweisen, z.B.:

- Sich aktiv an einer Sache beteiligen (Schulze 2006: 1)
- Sich eine Sache zu eigen machen (ÖFSE 2006: 5)
- Eigene Strategien entwickeln und die Leitung übernehmen (DAC Working Party 2008: 11)
- Eine Führungsrolle bei der Planung und Konzipierung von Entwicklungsstrategien übernehmen (OECD 2005: 6)

Ferner kann *ownership* auf verschiedenen Ebenen und von unterschiedlichen Akteuren wahrgenommen werden (Schulze 2006:1). Auch besteht bei der Verwendung des Begriffs *ownership* keine Klarheit darüber, welche Bereiche er in der EZ betrifft. Zum Beispiel kann sich *ownership* auf

- Strategien,
- Prozesse,
- Ressourcen oder
- Ziele beziehen (Lopes & Theisohn 2003: 30).

Erst mit einer einheitlichen Definition können entsprechende Indikatoren zur Messung von *ownership* identifiziert werden.

Eigene Abgrenzung von *ownership* auf der Ebene von Beratungseinsätzen

(2) Im Rahmen dieser Arbeit soll *ownership* als Verhaltensweise verstanden werden, die sich in Beratungseinsätzen darin zeigt, dass sich der zu Beratende bzw. die Beratungsgruppe die vermittelten Ziele und Inhalte zu Eigen macht und aus intrinsischer Motivation heraus aktiv zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit der Beratungsleistungen beiträgt. Dies kann sich bspw. in der Formulierung hoher

¹⁴⁴ Insbesondere dieser Aspekt macht eine genaue Messung von *ownership* in der Praxis unmöglich.

persönlicher Individualziele oder hoher Teamziele, der strikten Einhaltung von *deadlines* und Absprachen (in Bezug auf geplante Aktivitäten und Leistungen) sowie der Investition eigener finanzieller Mittel ausdrücken. Im Vorfeld einer Beratung zeigt sich hohes *ownership* der Beratungsgruppe bspw. darin, dass zur Erreichung bestimmter Ziele Berater auf Wunsch der Beratungsgruppe direkt von ihrem Repräsentanten (z.B. Manager im Ministerium, Geber im Auftrag ihrer Partner, etc.) nachgefragt und entsprechende Vorbereitungen für den Beratungseinsatz getroffen werden, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Diese stellen Beispiele für mögliche Indikatoren zur Messung von *ownership* dar.

Mögliche Wirkungen auf Individualebene

(3) Folgende Wirkungszusammenhänge können aus der obigen Abgrenzung von *ownership* theoretisch abgeleitet werden:

- Die GST-Elemente der Zielbindung, Selbstwirksamkeit und Wissen erhöhen die Motivation, aktiv zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit der Beratungsleistungen beizutragen, sowie die Fähigkeiten, die in Beratungen vermittelten Inhalte umzusetzen. Durch den aktiven Beitrag der Beratungsgruppe (als Zeichen von *ownership*) kann auch eine positive Rückkopplung auf die Elemente der GST stattfinden, wodurch die Effekte der Kernelemente der GST verstärkt werden.
- Negatives Feedback und stark ausgeprägtes *ownership* induziert einen starken Leistungseffekt, denn bei hohem *ownership* induziert eine Diskrepanz zwischen erreichter Leistung und angestrebter Zielgröße ein stärkeres Bedürfnis, diese Diskrepanz zu verringern, als bei niedrigem *ownership*. Darüber hinaus trägt hohes *ownership* dazu bei, negatives Feedback über eine längere Zeit zu ertragen, da die Identifikation mit dem Ziel ausgeprägt ist.
- *Ownership* kann positive moderierende Wirkungen auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang haben, da bei einem hohen *ownership* schwierige *output-* bzw. *use of output*-Ziele eher die Mediatoren Aufmerksamkeit, Anstrengungen, Persistenz und Strategieentwicklung erhöhen.

Mögliche Wirkungen auf Teamebene

(4) Ein hohes *ownership* auf Teamebene, das auf intrinsischen Werten beruht, setzt voraus, dass alle Teammitglieder ähnliche Interessen haben und gleichermaßen aktiv

zum Erfolg der Beratungsleistungen beitragen. Dies erscheint bei Teams, die selbst darüber entscheiden können, ob sie zusammenzuarbeiten oder nicht, eher gegeben als bei Teams, bei denen die Zusammenarbeit von außen vorgegeben ist. Folgende Wirkungszusammenhänge von *ownership* lassen sich auf Teamebene ableiten:

- Je ausgeprägter die Zielbindung, die Teamwirksamkeit und der Teamzusammenhalt sind, desto ausgeprägter ist die *ownership*. Dieser Zusammenhang ist bedeutender, wenn Teams freiwillig zusammenarbeiten.
- Ein hohes *ownership* wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus, da sie intrinsisch begründet ist und den Wert des Ziels aufgrund gemeinsamer Interessen erhöht. Dadurch werden mehr Anstrengungen unternommen, die gemeinsamen Ziele zu erreichen.
- *Ownership* wird auf Teamebene den Ziel-Leistungs-Zusammenhang stärken, da bei hohem *ownership* schwierige *output-* bzw. *use of output*-Ziele noch stärker dazu führen, dass Teammitglieder miteinander planen, kooperieren und kommunizieren. Auch fördert *ownership* unterstützendes Verhalten innerhalb eines Teams, wodurch das Phänomen der sozialen Kompensation begünstigt wird.
- Eine auf gemeinsamen Interessen begründete Zusammenarbeit führt eher zur Formulierung von *groupcentric goals* innerhalb des Teams, deren Erfüllung zur Zielerreichung auf Teamebene beitragen, wodurch die Teamleistung insgesamt verbessert wird.
- Ein hohes *ownership* auf Teamebene wirkt dem *social loafing*, *free-riding* und dem *sucker-effect* entgegen bzw. eliminiert sie sogar ganz, da gemeinsame Interessen eher teamorientiertes Verhalten bewirken.

5.3.2 Alignment

Alignment auf der Ebene von Beratungseinsätzen

(1) Während sich *alignment* in der Paris Deklaration auf die Orientierung und Anpassung der Entwicklungspolitik an die Strategien, Verfahren, Finanzierung, etc. der Partnerländer bezieht, sollten sich im Rahmen des *alignment* auf Beratungsebene die in Beratungseinsätzen zu vermittelnden Inhalte an den Bedürfnissen und Kapazitäten der Beratungsgruppe orientieren und von der Beratungsgruppe

umsetzbar sein. In vielen Fällen versuchen Experten, ihre im Vorfeld oder in anderen Kontexten entwickelten Modelle und Ansätze auf jede Situation und jedes Land zu übertragen, ohne (entweder ex ante oder während der Beratung) zu analysieren, ob dies den lokalen Bedingungen und Kapazitäten Rechnung trägt. Dies ist kein *alignment*.

Mögliche Wirkungen auf Individualebene

(2) Findet eine angepasste Beratung statt, können folgende Wirkungszusammenhänge auf Individualebene abgeleitet werden:

- Ein hohes *alignment* führt zu einer gesteigerten Selbstwirksamkeit, da die Zuversicht, die zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben zu meistern, durch eine an den Kapazitäten einzelner Individuen orientierte Beratung erhöht wird. Damit werden alle genannten Effekte der Selbstwirksamkeit erhöht.
- Ein hohes *alignment* auf Individualebene führt zu einer stärkeren Zielbindung, da in der Beratung den Bedürfnissen einzelner Individuen Rechnung getragen wird.
- Ein niedriges *alignment* kann zu einer Ablehnung der Beratungsinhalte führen und somit zu einer generellen Ablehnung der ganzen Beratung.
- Bei ausgeprägtem *alignment* baut die Beratung auf vorhandenen Kapazitäten auf. Dadurch können die Fähigkeiten von Individuen besser gesteigert werden als bei einer nicht angepassten Beratung.

Mögliche Wirkungen auf Teamebene

(3) Folgende Wirkungszusammenhänge können auf Teamebene hergeleitet werden:

- Analog zur Individualebene kann ein hohes *alignment* zu einer Steigerung der Teamwirksamkeit führen, da die Kapazitäten der ganzen Beratungsgruppe bei der Beratung berücksichtigt werden.
- Durch ein hohes *alignment* in der Beratung können die Bindung an das Teamziel sowie die Teamwirksamkeit gestärkt werden, da ein an die Kapazitäten der Beratungsgruppe angepasstes Beratungsprogramm die Aussicht auf Zielerreichung auf Teamebene erhöht.

5.3.3 Harmonisierung

Harmonisierung auf der Ebene von Beratungseinsätzen

(1) Im Rahmen der Harmonisierung wird in der Paris Deklaration gefordert, dass die Aktionen der Geber besser koordiniert und harmonisiert sind. Auf der Ebene von Beratungseinsätzen soll Harmonisierung (bzw. harmonisierte Beratung) bedeuten, dass die vermittelten Inhalte der Berater, die von unterschiedlichen Geberländern und/oder Organisationen finanziert sein können, komplementär sind und sich nicht widersprechen. Das Prinzip der Harmonisierung spielt in der Praxis auf der Ebene von Beratungseinsätzen eine sehr wichtige Rolle. Partnerländer kooperieren in der Regel mit mehreren Gebern und internationalen Organisationen, die mit unterschiedlichen Prozessen, Prozeduren und Richtlinien arbeiten. So können Partner von verschiedenen Beratern zu einem gleichen Thema beraten werden. Wenn die Berater nicht immer zur gleichen Zeit vor Ort sind oder sogar voneinander gar nichts wissen, ist es realiter unmöglich, ihre Denkansätze, Einstellungen und Verfahren untereinander ex ante zu harmonisieren. Um der Harmonisierung dennoch Rechnung zu tragen, sollten Berater in ihren Einsätzen daher zunächst analysieren, was schon zu einem bestimmten Thema erarbeitet wurde, und überprüfen, was davon umgesetzt wurde. Auf Basis dieser Informationen sollten die Inhalte der Beratung angepasst und entsprechend weiter entwickelt werden.

Mögliche Wirkungen auf Individualebene

(2) Folgende Wirkungszusammenhänge können bei einer harmonisierten Beratung auf Individualebene abgeleitet werden:

- Eine harmonisierte Beratung erhöht die Selbstwirksamkeit, da auf schon bekannten Verfahren und Inhalten aufgebaut und so die Zuversicht einzelner Personen erhöht wird, die Aufgaben weiterhin erfolgreich zu meistern.¹⁴⁵
- Harmonisierung führt zu einer Steigerung der Zielbindung. Den Partnern wird das Gefühl vermittelt, dass die bisher unternommenen Anstrengungen mit anderen Beratern nicht falsch bzw. vergebens waren. Zum anderen realisieren Partner, dass keine widersprüchlichen Inhalte vermittelt werden.

¹⁴⁵ Dies setzt allerdings voraus, dass die bis dato unternommenen Anstrengungen die Personen nicht überfordert haben.

Dies erhöht insgesamt die Glaubwürdigkeit der Berater und beides zusammen die Wichtigkeit der gesetzten Ziele.

Mögliche Wirkungen auf Teamebene

(3) Analog zu den Wirkungen auf Individualebene können folgende Wirkungszusammenhänge auf Teamebene formuliert werden:

- Eine harmonisierte Beratung auf der Individualebene erhöht die Teamwirksamkeit, da auf schon bestehenden Verfahren aufgebaut und so die Aufgabenkomplexität konstant gehalten bzw. sogar verringert wird.
- Eine harmonisierte Beratung erhöht die Bindung an das Teamziel, da die Wichtigkeit und die Wichtigkeit von in Beratungen vermittelten Inhalten und Zielen steigt.

5.3.4 Ergebnisorientiertes Management

Ergebnisorientiertes Management auf der Ebene von Beratungseinsätzen

Ergebnisorientiertes Management bedeutet in der Paris Deklaration die im Zuge der Umsetzung von Entwicklungspolitik verlässliche Erhebung und Bereitstellung von Daten (z.B. ökonomische, sozio-ökonomische, demografische und sonstige Makrodaten), die als Grundlage für eine ergebnisorientierte Weiterentwicklung der nationalen Entwicklungsstrategien verwendet werden. Ergebnisorientiertes Management sollte sich im Rahmen von konkreten Beratungseinsätzen primär darin ausdrücken, dass die angestrebten Wirkungen der Beratungsleistungen sowie die mit dem Beratungseinsatz verbundenen *output-* bzw. *use of output-*Ziele und Inhalte für die Beratungsgruppe in den Vordergrund gestellt werden. Diese Ziele dürfen allerdings nicht losgelöst von den in einer Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen sein, sondern müssen einen Beitrag zur Erfüllung höher aggregierter Wirkungen in der Wirkungskette leisten. Es muss sich also um komplementäre Ziele handeln. Dafür muss den Beratern die Interventionslogik des gesamten Vorhabens bekannt sein und eine hinreichende Kommunikation mit dem Projektteam vor Ort erfolgen (das in den meisten Fällen nicht die eigentliche Beratungsgruppe darstellt, sondern das Team um den AV). Potenzielle Probleme müssen vorab diskutiert sowie Erfolge und Misserfolge während der Beratung aufgedeckt werden. Wirkungszusammenhänge auf Seiten der Partner analog zu den oben genannten Effektivitätsprinzipien lassen sich beim ergebnisorientierten Management nicht

festmachen, weil dieses Prinzip, heruntergebrochen auf Beratungseinsätze, eher Wirkungen auf Seiten der Geber betrifft.

5.3.5 Gegenseitige Rechenschaftspflicht

Nur bedingte Übertragung auf die Ebene von Beratungseinsätzen möglich

Im Mittelpunkt dieses Prinzips steht die gegenseitige Rechenschaftspflicht zwischen Gebern und Partnerländern bezüglich der Umsetzung und Erreichung ihrer Entwicklungsziele einschließlich der Verwendung von öffentlichen Mitteln. Dieses Prinzip kann nur bedingt auf konkrete Beratungseinsätze übertragen werden. Zwar kann man hinterfragen, ob die gezahlten Honorare für die Berater angemessen sind. Allerdings handelt es sich bei Beratern und den Beratungsgruppen um Parteien, die meist nicht in einem direkten Vertragsverhältnis stehen. Zwischengeschaltet sind in der Regel nationale/internationale Geberorganisationen bzw. Durchführungsorganisationen sowie Partnerinstitutionen und -organisationen, zwischen denen sehr wohl eine gegenseitige Rechenschaftspflicht über die gemeinsam erreichten Ziele bestehen kann. Diese Situation ist allerdings nicht Thema der vorliegenden Arbeit.

5.4 Berücksichtigung spezieller Aspekte bei der Zielbildung

Komplementarität der Beratungsziele auf *output-* bzw. *use of output-*Ebene

(1) Durch das Setzen von schwierigen und spezifischen Zielen kann über volitionale Prozesse die Motivation und die Arbeitsleistung von Akteuren gesteigert werden. In der entwicklungspolitischen Praxis lässt sich diese Erkenntnis am besten durch die in Beratungen eingesetzten Experten umsetzen, da sie zum einen eng mit der Beratungsgruppe zusammenarbeiten und zum anderen auf operativer Ebene fachlich am besten geeignet sind, schwierige und spezifische Ziele (mit dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) für die (und eventuell gemeinsam mit der) Beratungsgruppe zu formulieren. Die im Rahmen der Beratung formulierten Ziele dürfen die in der Wirkungskette¹⁴⁶ vorhandenen Zielgrößen nicht ersetzen bzw. konterkarieren. Vielmehr müssen die meist von Geber- und Partnerorganisationen ex ante definierten Zielgrößen in der Wirkungskette, die ebenfalls durch ex ante

¹⁴⁶ Die Wirkungskette beschreibt die wesentlichen Elemente eines Entwicklungsvorhabens und ihre kausalen Beziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehung) zwischen den in der betrachteten Intervention eingesetzten Ressourcen und daraus resultierenden Ergebnissen. Sie stellt somit auch die Basis für die Umsetzung und das Monitoring eines Vorhabens dar. Siehe Kapitel 3.1.1 (Wirkungsketten) und Kapitel 3.2.1 (Monitoring).

definierte Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert sind, die Richtung der in der Beratung neu formulierten Ziele (auf Individual- und Teamebene) vorgeben. Gemäß des Prinzips des ergebnisorientierten Managements auf der Ebene von Beratungseinsätzen müssen die auf Basis der GST formulierten Ziele komplementär zu den in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen sein. Neue Ziele in der Beratung müssen ex ante erörtert und gegebenenfalls unter Hinzuziehung weiterer Zielebenen¹⁴⁷ in eine konsistente Wirkungskette eingefügt werden. Dabei stellt sich die Frage, auf welcher Ebene in der Wirkungskette die neuen Ziele zugeordnet bzw. eingefügt werden sollen. Die Hinzuziehung weiterer Zielebenen und Ziele kann die Konsistenz und Kohärenz der gesamten Wirkungskette erhöhen. So können zwar in der ex ante aufgestellten Wirkungskette mit Indikatoren operationalisierte Zielgrößen auf der Ebene der direkt zugewiesenen Ziele (*objectives*) und auf der Ebene der *outputs* formuliert, aber die zur Zielerreichung notwendigen Verhaltensänderungen auf der Ebene des *use of output*¹⁴⁸ innerhalb der Wirkungskette vernachlässigt worden sein. Wenn einzelne Ebenen in der Wirkungskette gar nicht bzw. nicht ausreichend abgedeckt sind, können die im Rahmen von Beratungseinsätzen festgelegten Ziele – bildlich gesprochen – die Lücken in der Wirkungskette stopfen. Theoretisch sind die auf Basis der GST und in Beratungseinsätzen formulierten Ziele auf jede Ebene der Wirkungskette übertragbar, da sie auf jeder Ebene durch Indikatoren operationalisiert und spezifisch gemacht werden können (mit Hilfe der SMART-CCR-Kriterien). Allerdings empfiehlt es sich nicht, Ziele, die in Beratungseinsätzen festgelegt werden, auf höherer Ebene der Wirkungskette zu formulieren. Ziele auf höherer Ebene implizieren in der Regel eine höhere personelle Reichweite. Übergeordnete Ziele bspw. betreffen ganze Regionen, Sektoren oder Länder und beziehen sich niemals auf Individual- oder Teamgrößenebenen. Prinzipiell gilt dies auch für höhere Ebenen der direkt zugeordneten Ziele (auf der vertikalen Zielleiter), die ebenfalls auf ganze Sektoren und/oder ganze Institutionen und Organisationen abzielen. Auf der *output*- und *use of output*-Ebene sowie manchmal auf der ersten Ebene der direkt zugeordneten Ziele (im Falle einer vertikalen Zielleiter) ist der anvisierte Personenkreis meist wesentlich kleiner. *Outputs* können bspw. von wenigen Personen bereitgestellt werden. Erst durch ihre

¹⁴⁷ Siehe dazu vertikale und horizontale Zielstrukturen in Kapitel 3.1.2 (Ziele als Kern der Interventionsplanung).

¹⁴⁸ Als entscheidendes Bindeglied zwischen den bereitgestellten *outputs* und den direkten Wirkungen auf der Ebene der direkt zugewiesenen Ziele.

Nutzung (*use of output*) wird aus dem daraus resultierenden Nutzen (*objective*) ein größerer Personenkreis angesprochen.¹⁴⁹ Da es sich in Beratungseinsätzen ebenfalls um eine überschaubare Anzahl von Personen (sowie einen überschaubaren Zeithorizont) handelt, sollten sich daher – wie im Rahmen dieser Arbeit mehrfach erwähnt – Ziele gemäß der GST zur Motivations- und Leistungssteigerung auf die *output*-Ebene und/oder die *use of output*-Ebene beziehen und – nur falls realistisch von der Beratungsgruppe erreichbar – auf die erste Ebene der direkt zugeordneten Ziele.¹⁵⁰ *Output*-Ziele sollten sich insbesondere auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie die Entwicklung von Kapazitäten und Potenzialen beziehen. *Use of output*-Ziele sollten hingegen wesentliche Verhaltensänderungen der Beratungsgruppe zur Erreichung der direkten Wirkungen in der Wirkungskette beinhalten. Dabei ist es wichtig, dass Berater die wesentlichen drei Schritte des Veränderungsprozesses (Bewusstseinsweiterung, Verständniserweiterung und Verhaltensänderung) beachten und mit in die *output*- bzw. *use of output*-Ziele integrieren. Da insbesondere Verhaltensziele häufig einen großen Interpretationsspielraum beinhalten, sollten Berater die Ziele mit Hilfe von Indikatoren (die den SMART-CCR-Kriterien genügen) spezifisch machen, um eines der zentralen Forderungen der GST Rechnung zu tragen. Ob generell Teamziele oder Individualziele formuliert werden sollen, hängt von dem jeweiligen Beratungseinsatz und der Beratungsgruppe ab.¹⁵¹

Positiv vs. negativ formulierte Ziele

(2) Unabhängig davon, auf welcher Ebene die Ziele in die Wirkungskette integriert werden, gibt es noch weitere Alternativen der Zielbildung. So können Ziele entweder positiv oder negativ formuliert werden. Positiv formulierte Ziele (z.B. versuche mindestens 200 Befragungen durchzuführen, deren Ergebnisse für das Monitoringsystem verwendet werden können) haben in der Regel eine bessere

¹⁴⁹ Der Bau einer Schule kann hier als Beispiel angeführt werden. Während eine überschaubare Anzahl an Arbeitern die Schule erbauen kann, führt erst ihre Nutzung dazu (Besuch der Schule), dass ein weitaus größerer Personenkreis in den Folgejahren davon profitiert.

¹⁵⁰ Mit der Fokussierung auf *output*-Zielen und *use of output*-Zielen in Beratungen soll nicht der vorne proklamierten Wirkungsorientierung widersprochen werden. Vielmehr geht es hier darum, mit Hilfe der Erkenntnisse der GST (die sich auf *output*- bzw. *use of output*-Ziele bezieht) die Motivation und Leistung von einzelnen zu Beratenden und Beratungsgruppen zu steigern. Bei Zielen auf den Ebenen der indirekten und direkten Wirkungen im Rahmen von Beratungen besteht zudem die Gefahr, dass die Motivation der Beratungsgruppen, langfristig das eigene Verhalten zu ändern, um so zu entwicklungspolitischen Zielen beizutragen, vernachlässigt wird.

¹⁵¹ Die Diskussion, ob Individual- oder Teamziele formuliert werden sollen, findet im Rahmen der Beschreibung des *Increased Performance Model for Development* in Kapitel 5.5 statt.

Wirkung auf die Leistung als negativ formulierte Ziele (z.B. versuche auf keinen Fall weniger als 200 Befragungen durchzuführen...). Negativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele führen zu einer größeren Beklemmung sowie zu einer geringeren Persistenz, ein Ziel auch bei Rückschlägen weiter zu verfolgen, und somit zu einer geringeren Leistung (Roney et al. 1995: 1152).

Absolute vs. relative Ziele

(3) Ferner können schwierige und spezifische (sowie positive und negative) Ziele sowohl relative als auch absolute Zielgrößen enthalten.

Beispiele für absolute Ziele sind:

1. „Das Mikrofinanzinstitut X soll 3% Rendite auf bestimmte Kredite Y erwirtschaften.“
2. „Das im Rahmen eines Public-Private-Partnership (PPP) unterstützte Unternehmen XY soll 10% Umsatzrendite erwirtschaften.“
3. „Das Ministerium YZ soll 5 neue Stellen besetzen.“

Beispiele für relative Ziele sind:

1. „Das Mikrofinanzinstitut X soll zu den 3 wirtschaftlich erfolgreichsten Mikrofinanzinstituten in der Region XYZ gehören.“
2. „Das im Rahmen eines PPP unterstützte Unternehmen XY erwirtschaftet 2% mehr Umsatzrendite als andere klein- und mittelständische Unternehmen, die keine Unterstützung erhalten haben.“
3. „Auf mittlerer Ebene sollen 100% mehr Stellen geschaffen werden.“

Relative Ziele sind nicht in einer geeigneten Weise darstellbar, wenn die Zielinhalte nicht über mehrere Akteure vergleichbar sind bzw. kein Maximum oder Minimum angestrebt wird (Waldforst 2008: 197). In der Literatur dominiert die Ansicht, dass relative Ziele im Allgemeinen zu mehr Arbeitsleistung führen als absolute Ziele (z.B. Pfläging 2003: 287ff.). Die Gründe dafür sind vielfältig. Der dominierende Grund ist, dass relative Ziele eine Art Filterfunktion beinhalten, indem sie die negativen Effekte der Unsicherheiten (dies können spontane Kontextveränderungen sein) aus der Bewertungsfunktion der Akteure, was ihre Zielerreichung betrifft, herausfiltern.

Dadurch lässt sich der tatsächliche Leistungsbeitrag der Akteure genauer ermitteln, was zu einer Steigerung der Leistung der Akteure führt (Waldforst 2008: 63ff.). Dazu ein Beispiel: Ein Akteur wird bei großer Unsicherheit über die Zielerreichung aufgrund von bspw. unsicheren politischen Rahmenbedingungen die Erwartung, sein absolutes Ziel zu erreichen, senken und daher aller Voraussicht nach eine schlechtere Arbeitsleistung zeigen. Bei relativen Zielen hingegen betrifft die Unsicherheit nicht nur den einzelnen Akteur, sondern alle, die mit ihm im Wettbewerb stehen (z.B. „zu den drei Besten zählen“). Die Erwartung, dass bspw. unsichere politische Rahmenbedingungen das individuelle Endergebnis der Anstrengungen negativ beeinflussen können, tangiert somit nur indirekt die Zielerreichung, wenn sich die Unsicherheit auf alle im Wettbewerb stehenden Akteure bezieht. In stabilen Kontexten spielt es hingegen kaum eine Rolle, ob die Ziele relativ oder absolut formuliert werden (Waldforst 2008: 191). Die hier genannten Erkenntnisse lassen sich auch auf die Teamebene übertragen.

Leistungsorientierung vs. Lernorientierung

(4) Bei der Formulierung von *output-* bzw. *use of output-*Zielen (und dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) sollten der Berater bzw. das Beraterteam die zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben sowie die Aufgabenschwierigkeit¹⁵² berücksichtigen. Aufgaben, die als Bedrohung aufgefasst werden, führen im Vergleich zu Aufgaben, die als Herausforderung und förderlich für die Selbstentwicklung wahrgenommen werden, zu einer niedrigeren Leistung (Drach-Zahavy & Erez 2002: 667; Heslin et al. 2008: 101). Dies gilt allerdings nur für leistungsorientierte Personen. Generell lassen sich leistungsorientierte und lernorientierte Personen unterscheiden. Leistungsorientierte Personen konzentrieren sich eher auf die Resultate der Aufgabendurchführung als auf die Aufgabenerfüllung selbst (im Sinne von „viele Wege führen nach Rom“). Lernorientierte Personen stellen eher die Resultate, die mit der Bewältigung von Aufgaben verbunden sind und aus denen für zukünftige Aufgaben gelernt werden soll, in das Zentrum ihrer Bemühungen (im Sinne von „der Weg ist das Ziel“) (Dweck 1986: 1043; Mitchell & Daniels 2002: 233). Während die Leistung von leistungsorientierten Personen bei bedrohlich empfundenen Aufgaben sinkt (aus Angst, das erwartete Ziel nicht zu

¹⁵² Hier darf nicht Aufgabenschwierigkeit mit Zielschwierigkeit verwechselt werden (siehe Kapitel 4.4.1 (Zielmerkmale)).

erreichen), zeigen lernorientierte Personen, die Aufgaben als Bedrohung ansehen (im Sinne, dass diese nicht bewältigt werden können), sogar bessere Leistungen, da der Lernaspekt im Vordergrund steht und Fehler nicht zwingend mit einer Nichterfüllung der Ziels verbunden sind¹⁵³ (Heslin et al. 2008: 101). Darüber hinaus werden die eigenen Fähigkeiten bei leistungsorientierten Personen als unabänderlich und bei lernorientierten Personen als veränderbar angesehen, wodurch der im Rahmen der zu erfüllenden Aufgabe wahrgenommene Druck reduziert wird (Button et al. 1996: 31). Lernorientierte Personen weisen eine höhere intrinsische Motivation auf, sind stärker interessiert an für die Aufgabenerfüllung verfügbaren Hilfsmitteln (z.B. Kursmaterial, zusätzliche Dokumente), setzen höhere Ziele und haben eine höhere Affinität zu Training und Feedback (Harackiewicz et al. 1997: 1284; Fisher & Ford 1998: 397; Colquitt & Simmering 1998: 654). Für den Berater bzw. das Beraterteam ist es wichtig zu wissen, dass lernorientierte Personen in der Regel eine höhere Leistung bei komplexen Aufgaben aufweisen, während leistungsorientierte Personen bei einfacheren Aufgaben bessere Leistungen zeigen (Winters & Latham 1996: 236).

Akzeptanz und Qualität von neuen Zielen

(5) Bei den in EZ-Beratungen formulierten Zielen zur Steigerung der Motivation und Leistung von Beratungsgruppen stellt sich die Frage, wie zum einen die Wahrscheinlichkeit erhöht werden kann, dass die *output-* bzw. *use of output-*Ziele sowie die zur Messung dieser Ziele verwendeten Indikatoren von der Beratungsgruppe akzeptiert werden,¹⁵⁴ und wer zum anderen über das Ausmaß und die Qualität dieser Ziele und Indikatoren entscheidet. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, sowohl den AV als auch den Projektmanager seitens der Consultingfirma (*backstopper*) in die Formulierung und Präsentation neuer *output-* bzw. *use of output-*Ziele und Indikatoren zu involvieren. Dies erhöht die Wichtigkeit und Bedeutung der Ziele vor der Beratungsgruppe. Gleichzeitig können durch die Involvierung des AV und des Projektmanagers im Sinne eines „Mehr-Augen-Prinzips“ die Qualität und das angemessene Ausmaß der Ziele und Indikatoren sichergestellt werden, unabhängig davon, ob ein einzelner Berater oder ein

¹⁵³ Im Extremfall können Fehler sogar motivierend sein. „Errors are a natural part of learning. They point out what you can still learn!“ (Dormann & Frese 1994: 368).

¹⁵⁴ Damit beschäftigt sich vor allem Kapitel 5.5 (Das Increased Performance Model for Development zur Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit).

Beraterteam beraten. Wer schließlich die Zielerreichung messen soll, müsste zwischen Berater und AV besprochen werden.¹⁵⁵

5.5 Das Increased Performance Model for Development zur Steigerung der Wirksamkeit von Beratungen in der Entwicklungszusammenarbeit

5.5.1 Vorbemerkungen

Generelle Anwendung des *Increased Performance Model for Development* möglich

(1) Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in dem folgenden *Increased Performance Model for Development* (IPMD) zusammengefasst, das auf den Erkenntnissen der GST basiert und diese auf den entwicklungspolitischen Kontext unter Berücksichtigung EZ-spezifischer Besonderheiten (wie der Wirkungsketten-Logik, der Umsetzung und Messung von Interventionen, PCRs und der Pariser Effektivitätsprinzipien) überträgt. Das IPMD besteht aus zwei Teilen und kann in der Praxis schnell und ohne großen Zeitverlust angewendet werden. Zum einen besteht es aus einem Entscheidungsbaum, der Beratern und den jeweiligen Projektteams vor Ort helfen soll, unter Berücksichtigung ihrer gegenwärtigen Situation die Motivation und die Arbeitsleistung einer Beratungsgruppe nachhaltig zu steigern.¹⁵⁶ Zum anderen besteht es aus einem Analyseplan, der das Monitoring innerhalb eines Vorhabens darin unterstützen kann, geringe Arbeitsleistungen einer Beratungsgruppe zu analysieren bzw. mögliche Engpassfaktoren zu identifizieren, die unter Umständen auf schwach ausgeprägte Kernelemente der GST zurückzuführen sind. Da das gesamte IPMD verschiedene Analyseformen und Handlungsalternativen anbietet, kann generell verschiedenen Situationen in der EZ Rechnung getragen werden. Das erlaubt eine allgemeine Anwendung des IPMD im entwicklungspolitischen Kontext.

IPMD Teil I: Der Entscheidungsbaum auf einen Blick

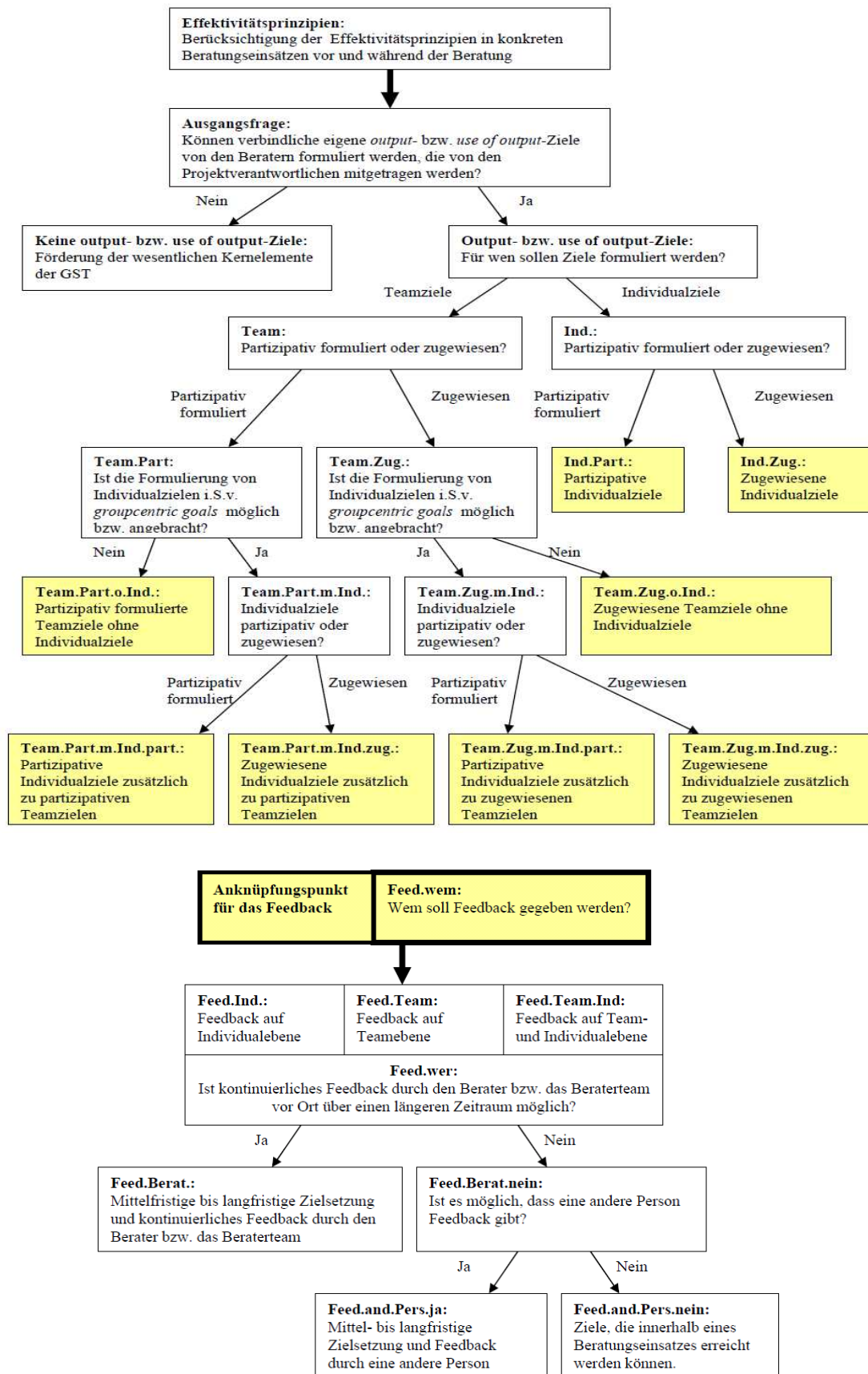
(2) Da Rahmenbedingungen, Motivation und Bereitschaft zu Reformen sowie das Verhalten der in Beratungen involvierten Akteure von Land zu Land und von Sektor zu Sektor differieren können, ist es unmöglich, ein für alle Länder und Sektoren in sich geschlossenes, gültiges Modell zur Formulierung von geeigneten *output-* bzw. *use of output-*Zielen zu entwickeln, das in jeder Situation angewendet werden kann.

¹⁵⁵ Im Idealfall der Berater selbst, da er dann leistungssteigerndes Feedback geben kann. Siehe dazu Kapitel 5.5.2.2 (Der Entscheidungsbaum im Detail: Zweite Hälfte).

¹⁵⁶ Die Arbeitsleistung des Beraters selbst wird anhand der in den ToR festgelegten Anforderungen festgemacht und von dem AV und dem Projektmanager beurteilt.

Es wird daher im Folgenden ein Entscheidungsbaum als Bestandteil des IPMD vorgestellt, der als Instrument zur Identifizierung geeigneter *output-* bzw. *use of output-*Ziele verwendet werden kann und entsprechende Handlungsvorschläge für verschiedene Situationen in der EZ-Beratung bereitstellt. Das folgende Schaubild zeigt den Entscheidungsbaum des IPMD auf einen Blick. In Kapitel 5.5.2 (Der Entscheidungsbaum im Detail) wird der Entscheidungsbaum aus Übersichtlichkeitsgründen geteilt, um die einzelnen Konstrukte anschaulicher erläutern zu können. Der Entscheidungsbaum enthält die wesentlichen Schritte, die ein Berater bzw. ein Beraterteam im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit ergreifen können, um die Leistung einer Beratungsgruppe zu verbessern. Jedes gelb hinterlegte Element in dem folgenden Schaubild stellt nicht das Ende eines Entscheidungsprozesses dar, sondern den Übergang zu dem unmittelbar darauf folgenden Feedback, d.h. jedes gelb hinterlegte Element in der ersten Hälfte des Entscheidungsbaums kann mit der zweiten Hälfte des Entscheidungsbaums verbunden werden (siehe Kapitel 5.5.2.2 (Der Entscheidungsbaum – Zweite Hälfte)).

**Abbildung 11: Increased Performance Model for Development (IPMD) Teil I:
Der Entscheidungsbaum auf einen Blick**



Quelle: Eigene Darstellung (einschließlich selbsterklärender Abkürzungen)

IPMD Teil II: Der Analyseplan zur Unterstützung des Monitoring

(3) Ein besonderer Vorzug der Kopplung von *output-* bzw. *use of output-*Zielen an Experteneinsätze ist darin zu sehen, dass das direkte Ergebnis eines Beratungseinsatzes theoretisch gut abgeleitet werden kann, sofern die Erreichung der in Beratungen formulierten *output-* bzw. *use of output-*Ziele dem jeweiligen Beratungseinsatz kausal zugeordnet wird. Diese Zuordnung ist natürlich nicht immer möglich und Aufgabe von *impact-*Evaluierungen. Damit Monitoring aber stärker als ein Managementinstrument genutzt werden kann, bietet es sich zur Unterstützung des Monitoring von in der Wirkungskette enthaltenen *output-*, *use of output-* und Wirkungszielen an, die wesentlichen Elemente der GST regelmäßig zu analysieren. Diese sind in einem Analyseplan zusammengefasst, der als zweiter Teil des IPMD neben den Kernelementen der GST die wesentlichen Kriterien zur erfolgreichen Umsetzung des Monitoring beinhaltet. In dem Analyseplan soll analysiert werden, ob und in welchem Ausmaß mögliche Defizite in den Kernelementen der GST für eine geringe Arbeitsleistung innerhalb der Beratungsgruppe verantwortlich gemacht werden können und welche Gegenmaßnahmen zu welchen Veränderungen geführt haben.

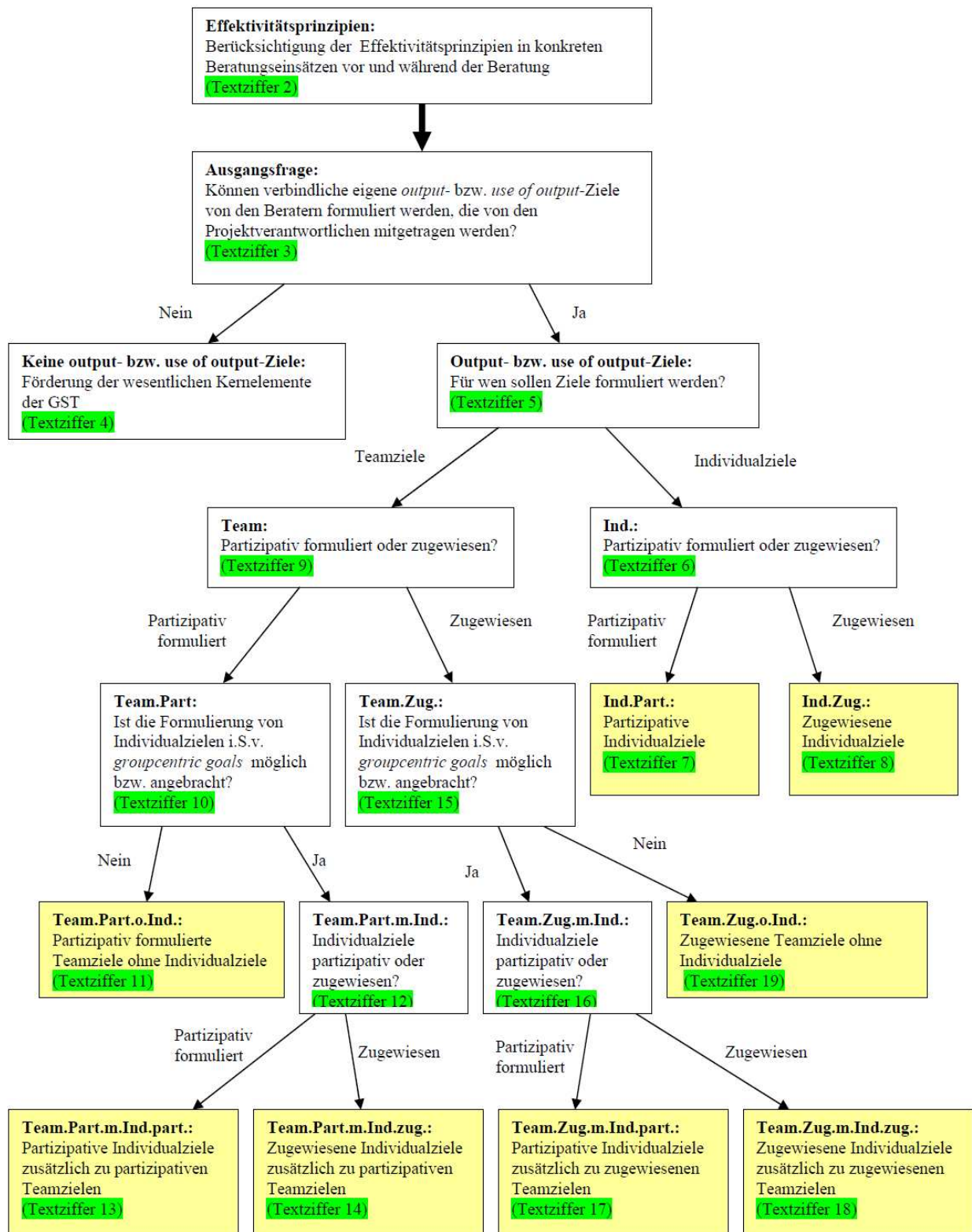
5.5.2 Der Entscheidungsbaum im Detail

5.5.2.1 Der Entscheidungsbaum im Detail: Erste Hälfte

Die erste Hälfte des Entscheidungsbaums auf einen Blick

(1) Im folgenden Schaubild sind die ersten Konstrukte des Entscheidungsbaums aufgeführt (erste Hälfte), auf die anschließend einzeln in den in dem Schaubild angegebenen Textziffern eingegangen wird (grün markiert). Wie erwähnt, knüpft die zweite Hälfte des Entscheidungsbaums an die jeweils gelb hinterlegten Elemente in dem nachstehenden Schaubild an.

Abbildung 12: Der Entscheidungsbaum: Erste Hälfte



Quelle: Eigene Darstellung

Effektivitätsprinzipien: Berücksichtigung der Effektivitätsprinzipien

(2) Die Effektivitätsprinzipien von Paris und Busan stellen heutzutage die wichtigsten Forderungen innerhalb der EZ dar. Zudem entfalten sie auf der Ebene von Beratungseinsätzen positive Wirkungen im Zusammenhang mit den Kernelementen der GST. Daher werden sie in dem IPMD in konkreten Beratungseinsätzen im ersten Schritt berücksichtigt. Aufgrund der besseren Abgrenzbarkeit und der besseren Möglichkeit zur Modellierung werden im Folgenden die Pariser Effektivitätsprinzipien angewendet.¹⁵⁷ Um den Effektivitätsprinzipien in ausreichendem Maße Rechnung zu tragen, sollten sie nicht erst bei der Beratung vor Ort, sondern bereits im Rahmen der Vorbereitung des Beratungseinsatzes berücksichtigt werden.¹⁵⁸

Erläuterungen zu *ownership* innerhalb des IPMD:

- *Ownership* auf Seiten der Beratungsgruppe kann im Vorfeld der eigentlichen Beratung vor Ort nicht beeinflusst werden. Allerdings kann es für Berater wichtig sein, das potenzielle *ownership*-Level vorab einschätzen zu können. Je ausgeprägter die *ownership* bei der Beratungsgruppe ist, desto fordernder können der Berater bzw. das Beraterteam agieren, z.B. bei der Formulierung von schwierigen *output*- bzw. *use of output*-Zielen, bei der Formulierung von Individualzielen zusätzlich zu Teamzielen oder in Bezug auf (negatives) Feedback. Der Berater bzw. das Beraterteam müssen sich nach der Beratungsgruppe bei Personen erkundigen (z.B. AV, lokales Projektteam, andere Kurzzeitexperten, Akteure innerhalb der Beratungsgruppe etc.), die entsprechende Aussagen über das mögliche Ausmaß von *ownership* über die Beratungsgruppe treffen können. Fragen wie „Wie haben sich die Beratungsgruppe bzw. einzelne Individuen bei vorgelagerten oder ähnlichen Einsätzen verhalten? Gab es im Vorfeld schon positive oder negative Meinungen über den bevorstehenden Beratungseinsatz? Hat sich die Beratungsgruppe eigenständig formiert (freiwilliger Zusammenschluss)?“ können helfen, die Akzeptanz des Beratungseinsatzes einzuschätzen. Hohes

¹⁵⁷ Siehe dazu Kapitel 5.3 (Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen).

¹⁵⁸ Ein einzelner Beratungseinsatz bezieht sich in der Regel nur auf bestimmte Beratungsgruppen und kann nur anteilig zum ganzen Projekterfolg beitragen. Darum ist das ganze Vorhaben gefordert, die Effektivitätsprinzipien während der Projektdurchführung zu berücksichtigen.

ownership zeigt sich auch deutlich darin, dass Berater direkt von den Partnerorganisationen und im Extremfall sogar direkt von der Beratungsgruppe nachgefragt werden.

- Inwieweit *ownership* während der Beratung generiert werden kann, hängt stark von der Dauer des Einsatzes und der Akzeptanz für den Berater bzw. das Beraterteam ab. Um die *ownership* zu steigern, können Maßnahmen ergriffen werden, die den Wert und die Wichtigkeit der Beratung, die Zielbindung auf Individual- und Teamebene, die Selbst-/Teamwirksamkeit, die Fähigkeiten und das Wissen erhöhen und den Teamzusammenhalt stärken.

Erläuterungen zu *alignment* innerhalb des IPMD:

In Beratungseinsätzen sollen sich die zu vermittelnden Inhalte an den Bedürfnissen und Kapazitäten der Beratungsgruppe orientieren. Daher sollten Berater sich im Vorfeld und während der Beratung nach den Bedürfnissen und den Kapazitäten (Vorwissen, etc.) erkundigen – entweder bei den Partnern direkt (falls möglich) oder bei dem Projektteam der Geberinstitution sowie bei der durchführenden Consultingfirma. Ergänzend dazu sollte im Vorfeld der Beratung stets eine Teilnehmerliste mit Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen innerhalb der Beratungsgruppe den Beratern ausgehändigt sowie ein *kick-off-Meeting* mit den verantwortlichen Personen für den Beratungseinsatz auf Geber- und Partnerseite vor Ort durchgeführt werden, in dem der genaue Ablauf des Beratungseinsatzes und die Erwartungshaltung der Auftraggeber und der Beratungsgruppe besprochen werden.

Erläuterungen zu Harmonisierung innerhalb des IPMD:

Vor und während einer Beratung sollte überprüft und analysiert werden, was die Beratungsgruppe mit anderen Beratern zu einem bestimmten Thema erarbeitet hat und was davon bisher umgesetzt wurde. Auf Basis dieser Informationen sollen die Inhalte und Ziele der Beratung angepasst und entsprechend weiter aufgebaut werden. Daher sollten Berater schon im Vorfeld der Beratung Kontakt zum AV aufnehmen, der aufgrund möglicher Kooperationen mit anderen Geberorganisationen über entsprechende Informationen verfügt. Häufig haben der Berater bzw. das Beraterteam auch die Möglichkeit, in den

Ausschreibungsunterlagen und Projektfortschrittsberichten sowie bei der durchführenden Consultingfirma Informationen über Kooperationen mit anderen Organisationen zu erhalten.

Erläuterungen zum ergebnisorientierten Management innerhalb des IPMD:

Wichtig im Rahmen des ergebnisorientierten Managements auf der Ebene der Beratungseinsätze ist, dass den Beratern die Interventionslogik des gesamten Vorhabens bekannt ist und sie damit nicht losgelöst von den in einer Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen beraten. Daher sollten sich Berater im Vorfeld der Beratung mit den projektspezifischen Unterlagen (z.B. Ausschreibungsunterlagen, Angebot der durchführenden Consultingfirma, Projektfortschrittsberichte) vertraut machen, die Interventionslogik (dies schließt alle Wirkungsziele mit ein) verinnerlichen und ihre Beratung daran ausrichten.

Ausgangsfrage: Können verbindliche eigene *output-* bzw. *use of output-*Ziele von den Beratern formuliert werden, die von dem Projektverantwortlichen mitgetragen werden?

(3) Eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass *output-* bzw. *use of output-*Ziele über volitionale Prozesse die hauptsächlichsten psychologischen Mechanismen zur Motivationssteigerung und zu Verhaltensänderungen darstellen, insbesondere wenn sie über die Verwendung geeigneter Indikatoren schwer und spezifisch gemacht werden. Daher muss im Frühstadium einer Beratung (am besten vorher) analysiert werden, ob der Berater bzw. das Beraterteam in der Lage sind, eigenständige *output-* bzw. *use of output-*Ziele¹⁵⁹ zu setzen. Dies hängt im starken Maße von dem Projektumfeld ab. Selbstverständlich gibt es hier nur zwei Möglichkeiten: Ja oder Nein.

Keine *output-* bzw. *use of output-*Ziele: Förderung der wesentlichen Kernelemente der GST

(4) Nein: AV oder andere Projektverantwortliche sind nicht bereit, zusätzliche *output-* bzw. *use of output-*Ziele im Rahmen des Vorhabens zu akzeptieren. Dies kann mehrere Gründe haben. So können bspw. schon zu viele Ziele für die Beratungsgruppe formuliert worden sein, und weitere Ziele würden die

¹⁵⁹ Um dem ergebnisorientierten Management Rechnung zu tragen, müssen sie komplementär zu den *output-*, *use of output-* und Wirkungszielen in der Wirkungskette sein (siehe Kapitel 5.3.4 (Ergebnisorientiertes Management)).

Beratungsgruppe überfordern. Zum anderen kann sich der Projektverantwortliche durch zusätzliche Ziele eines Beraters in seiner Autorität beschnitten fühlen. Unabhängig davon, welche Gründe es dafür gibt, dass keine neuen *output-* bzw. *use of output-*Ziele innerhalb der Beratung formuliert werden können/dürfen, sollte der Berater versuchen, auch ohne *output-* bzw. *use of output-*Ziele die wesentlichen Kernelemente der GST positiv zu beeinflussen. Die Berücksichtigung aller Kernelemente der GST, die über die Verwendung geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert werden,¹⁶⁰ kann auch ohne Ziele positive Wirkungen entfalten. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Kernelemente:

- **Persönliche Ziele (Individualebene):** Die Höhe der persönlichen Ziele ist maßgeblich für die Arbeitsleistung. Sie werden durch den Akteur selbst gesetzt. Der Berater bzw. das Beraterteam haben die Möglichkeit, die Höhe der persönlichen Ziele durch die genannten Einflussfaktoren zu beeinflussen.¹⁶¹
- **Selbst-/Teamwirksamkeit (Individual- und Teamebene):** Die Selbst- bzw. Teamwirksamkeit ist spezifisch auf ein Ziel oder eine Aufgabe gerichtet. Wenn keine *output-* bzw. *use of output-*Ziele gesetzt werden können, sollten der Berater bzw. das Beraterteam der Beratungsgruppe arbeitsteilige Aktivitäten zuweisen, die sie sicher bewältigen können. Eine hohe Selbst-/Teamwirksamkeit induziert durchweg positive Wirkungen, insbesondere wenn Mitglieder arbeitsteilig an Aufgaben arbeiten. Zudem sollten Berater zur Steigerung der Arbeitsleistung versuchen, das Teampotenzial – also die generelle Zuversicht an die Leistungen und Fähigkeiten eines Teams – zu erhöhen. Die Hebel, die den Beratern zur Beeinflussung der Selbst-/Teamwirksamkeit zur Verfügung stehen, spiegeln sich in den schon erwähnten Einflussfaktoren wider: normative Informationen, überzeugende Kommunikation von Vertrauen, Leistungen in der Vergangenheit, Training der notwendigen Fähigkeiten, Inspirierung und kognitive Stimulierung.
- **Aufgabenkomplexität (Individual- und Teamebene):** Auch ohne zusätzlich von Beratern formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele wird von der

¹⁶⁰ Siehe Kapitel 3.1.5 (Indikatoren zur Messung von geplanten Größen) und Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

¹⁶¹ Siehe Kapitel 4.4.2 (Zugewiesene, partizipativ formulierte und persönliche Ziele).

Beratungsgruppe erwartet, dass bestimmte Aufgaben erfüllt werden, damit die in der Wirkungskette enthaltenen Wirkungsziele mittel- bis langfristig erreicht werden. Es ist im Einzelfall von dem Berater bzw. Beraterteam zu entscheiden, ob im Rahmen der Beratung die Aufgabenkomplexität erhöht oder reduziert werden sollte. Zwar kann eine hohe Aufgabenkomplexität die Leistung reduzieren. Allerdings kann eine hohe Aufgabenkomplexität durch die Entwicklung geeigneter Aufgabenstrategien und intensiverer Kooperationsbemühungen einen stärkeren Einfluss auf die Arbeitsleistung haben als ein *output-* bzw. *use of output-*Ziel bzw. die Schwierigkeit eines Ziels (determiniert durch die Indikatoren und Anspruchsniveaus) selbst, da unternommene Maßnahmen zur systematischen Erarbeitung von Strategien an sich schon leistungssteigernd wirken können. In diesem Zusammenhang sollten Berater analysieren, ob es sich in der Beratungsgruppe um lernorientierte oder leistungsorientierte Personen handelt. Schließlich weisen lernorientierte Personen eine höhere Leistung bei komplexen Aufgaben und leistungsorientierte Personen bei einfacheren Aufgaben auf.

- Aufgabeninterdependenz (Teamebene): Die Wichtigkeit der Aufgabeninterdependenz im Teamkontext ist unbestritten. Berater müssen auch ohne *output-* bzw. *use of output-*Ziele entscheiden, welche Art von Aufgabeninterdependenz am besten zu den Teammitgliedern in der Beratungsgruppe passt. Dies erfordert eine Analyse der Leistungsfähigkeit der Teammitglieder. So kann es bspw. bei der Aufgabeninterdependenz *Sequential*¹⁶² und stark differierenden Leistungsfähigkeiten innerhalb des Teams durch die Besetzung vorgelagerter Stellen durch leistungsschwache Personen zu einer Verzögerung bei der Aufgabenbewältigung kommen, wodurch die Teamleistung sinkt.
- Fähigkeiten und Wissen (Individualebene): Eine Beratung hat keinen nachhaltigen Nutzen, wenn nicht die Fähigkeiten und das Wissen auf Seiten der Beratungsgruppen vorhanden sind, die Inhalte der Beratung zu absorbieren und umzusetzen. Eine entscheidende Aufgabe des Beraters bzw.

¹⁶² *Sequential* bedeutet, dass erst wenn ein Teammitglied eine Aufgabe erfolgreich abgeschlossen hat, das nächste Teammitglied mit der Bearbeitung seiner Aufgabe beginnen kann. Der *workflow* verläuft ausschließlich in eine Richtung (siehe Kapitel 4.5.1 (Teams vs. Arbeitsgruppen)).

des Beraterteams ist es zu erkennen, welche Fähigkeiten und welches Wissen (gemessen an geeigneten Indikatoren und Anspruchsniveaus) in der Beratungsgruppe vorhanden sind, auch wenn sie keine zusätzlichen *output-* bzw. *use of output-*Ziele formulieren können. Auf Basis dieser Informationen müssen die Beratung angepasst und eventuell Empfehlungen an den Projektverantwortlichen weitergegeben werden, welche Art von Trainings und/oder Weiterbildungen erforderlich sind, um die Wirksamkeit der Beratung zu erhöhen. Allerdings sollte die Beratungsgruppe nicht mit zu vielen Trainings überfrachtet werden. Diese Überfrachtung kann in der Praxis sehr häufig beobachtet werden und wird sogar vielfach von den Mitgliedern einer Beratungsgruppe forciert. Der Grund hierfür liegt nicht in der inhaltlichen Weiterbildung der Beratungsgruppe, sondern besteht darin, dass die Mitglieder der Beratungsgruppe häufig Tagegelder (so genannte *per diems*) von den finanzierenden Geberinstitutionen für ihre Teilnahme an Trainings erhalten, die häufig ihr Monatseinkommen übersteigen.¹⁶³ Daher bieten sich manchmal eher *learning-by-doing*-Maßnahmen an, die keine direkten finanziellen Anreize stiften und trotzdem attraktiv für eine Beratungsgruppe sind.

- Monetäre Anreize: Im Rahmen der Beratung sollten keine monetären Anreize gesetzt werden. Der Berater bzw. das Beraterteam sind zum einen nicht in der Position, über die Verwendung irgendwelcher Gelder oder anderer Entlohnungsformen zu bestimmen. Zum anderen könnten finanzielle Anreize viele Bemühungen zur Steigerung der Motivation konterkarieren.
- Teamzusammenhalt (Teamebene): Teamzusammenhalt wirkt sich auch ohne *output-* bzw. *use of output-*Ziele positiv auf die Leistung eines Teams aus. Für die praktische Umsetzung durch den Berater bzw. das Beraterteam bedeutet dies, die Teamgrößen möglichst klein zu halten, da so die Nachteile von unkooperativem Verhalten innerhalb des Teams eher offensichtlich werden und Übereinstimmungen für gemeinsame Strategien und Abläufe einfacher zu finden sind.

¹⁶³ Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass intrinsische Motivation durch extrinsische Motivation ersetzt werden kann.

- Feedback (Individual- und Teamebene): Darüber hinaus sollten Berater – falls keine *output-* bzw. *use of output-*Ziele festgelegt werden konnten – Prozessfeedback geben, da so ebenfalls eine motivierende Wirkung resultiert, wenn diese Informationen subjektiv von den zu beratenden Personen bewertet werden und sie daraus Handlungskonsequenzen für sich ableiten. Im Team sollte Prozessfeedback auf Individual- und auf Teamebene gegeben werden, da so die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung in Teams sichtbar wird.

Alle diese Kernelemente haben nicht nur einen Moderatoreffekt auf die Beziehung zwischen Zielen und Arbeitsleistung, sondern wirken entweder über die Mediatoren auf die Leistung oder auf andere Kernelemente der GST. Daher sollten Berater sie auch für den Fall, dass keine zusätzlichen *output-* bzw. *use of output-*Ziele formulieren werden können, berücksichtigen.

Output- bzw. use of output-Ziele: Für wen sollen diese Ziele formuliert werden?

(5) Ja: Falls neue Ziele im Rahmen der Beratung formuliert werden können, müssen der Berater bzw. das Beraterteam überlegen, wie sie ihre Ideen und Inhalte in schwierige und spezifische *output-* bzw. *use of output-*Ziele übersetzen und wie sie diese mit geeigneten Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisieren können. Darüber hinaus müssen die Berater die oben genannten Kernelemente positiv beeinflussen, da diese zusätzlich den Ziel-Leistungs-Zusammenhang stärken. Werden der Berater bzw. das Beraterteam von den Projektverantwortlichen bei der Formulierung von zusätzlichen *output-* bzw. *use of output-*Zielen (und entsprechenden Indikatoren) unterstützt,¹⁶⁴ muss analysiert werden, für wen überhaupt Ziele gesetzt werden sollen/können: für die ganze Beratungsgruppe oder für einzelne Individuen? Dies hängt davon ab, ob der Berater bzw. das Beraterteam ein ganzes Team oder einzelne Individuen beraten und ob ihre Ideen und Inhalte von einzelnen Individuen oder nur von ganzen Teams umgesetzt werden können. Berater müssen (idealerweise zusammen mit den Projektverantwortlichen) gleich zu Beginn ihrer Beratungstätigkeit die Beratungsgruppe davon in Kenntnis setzen, dass verbindliche *output-* bzw. *use of output-*Ziele im Rahmen der Beratung formuliert werden.

¹⁶⁴ Dies schließt eine vorherige und über die ToR des Beraters hinausgehende Absprache über die Inhalte der Beratung mit dem Projektverantwortlichen ein.

Ind.: Nur Individualziele

(6) Individualziele bieten sich an, wenn Berater nur mit einer zentralen Person zusammenarbeiten oder eine einzelne Person die Ideen und Inhalte des Beraters bzw. des Beraterteams umsetzen kann. Mehrere Individualziele können problemlos an jeweils independente Personen gerichtet sein und inhaltlich verschiedene Bereiche betreffen. Dabei darf es sich aber nicht um ein Team handeln, in dem ausschließlich Individualziele formuliert werden. Dies würde die (Team-)leistung schmälern.¹⁶⁵

Bei Individualzielen ist im Allgemeinen der Koordinierungsaufwand für den Berater bzw. das Beraterteam geringer, da mögliche komplexe team-inhärenten Phänomene (wie die beschriebenen Motivationsverluste) nicht auftreten. Kommen Berater zu dem Schluss, dass nur Individualziele gesetzt werden sollen/brauchen, stellt sich als nächstes die Frage, ob diese *output-* bzw. *use of output-*Ziele sowie die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus partizipativ formuliert oder zugewiesen werden sollen. Auf Individualebene sind beide Möglichkeiten ähnlich effektiv, denn solange die Schwierigkeit einer Aufgabe konstant und die Begründung für das Ziel nachvollziehbar ist, gibt es der Empirie nach keinen Unterschied in der Höhe der Leistung.

Ind.Part.: Partizipativ formulierte Individualziele

(7) Partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele sind besonders dann förderlich, wenn Akteure am Anfang der Beratung entweder nicht intrinsisch motiviert sind oder Zweifel an dem Erfolg der Beratung aufkommen lassen. Um dies herauszufinden, sollten die Partner im Zuge der Analyse von *ownership* und *alignment* danach gefragt werden, welche Erwartungen und welche Befürchtungen sie mit der kommenden Beratungsleistung assoziieren (dies schließt auch subjektive Annahmen über Wirkungskonsequenzen mit ein). Sind Individuen der Beratung nicht in dem Maße aufgeschlossen wie erhofft, stellt die Einbindung der Akteure in die Formulierung der *output-* bzw. *use of output-*Ziele (sowie der dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) ein erstes (schnelles) Instrument der Berater dar,

¹⁶⁵ Der Berater bzw. das Beraterteam kann auch ein ganzes Team beraten, die Verantwortlichkeit für die Erreichung eines *output-* bzw. *use of output-*Ziels aber an eine einzige Person koppeln, die für den weiteren Projektverlauf entscheidend ist. Dies kann z.B. eine Person sein, von der man weiß, dass sie eine wichtige Rolle bei der Entwicklung eines Sektors, einer Region oder eines Landes spielt. Ein anderer Grund, warum Ziele in Teams nur an eine Person gekoppelt werden, kann die hohe Fluktuationsrate in EZ-Projekten sein. Teamziele brauchen nicht formuliert zu werden, wenn antizipiert wird, dass sich die Konstellation des Teams in naher Zukunft erheblich ändert.

die Identifikation mit der Beratung und die Verpflichtung zu dem gemeinsam formulierten Ziel zu stärken. Schließlich werden so auch den persönlichen Zielen der Individuen Rechnung getragen. Allerdings sagt ein partizipatives Ziel allein nicht notwendigerweise etwas über das Ausmaß der Zielbindung aus. Idealerweise sollten sich Berater daher über die Zielstruktur des Individuums erkundigen, die aus einem erhofften Zielzustand (unter optimalen Bedingungen), einem realistischen Zielzustand und einem gerade noch akzeptablen Zielzustand (Mindestwert) bestehen kann. Entspricht das partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziel tendenziell eher dem Mindestziel des Akteurs, so wird der Akteur wahrscheinlich eine hohe Motivation haben und dementsprechend eine hohe Arbeitsleistung erbringen. Ein Akteur, welcher das partizipative Ziel als Wunschziel sieht, wird in der Regel eine niedrigere Motivation besitzen und auch eine niedrigere Arbeitsleistung erbringen. Dementsprechend sollten Berater mit den Akteuren gemeinsam Mindestziele formulieren, um eine Leistungssteigerung zu induzieren. Berater sollten allerdings auch die Kosten und die Zeit für die Zielformulierung beachten. Schließlich wird mehr Zeit benötigt, wenn die *output-* bzw. *use of output-*Ziele partizipativ erarbeitet als wenn sie einfach zugewiesen werden.

Ind.Zug.: Zugewiesene Individualziele

(8) Sind die Akteure in der Beratungsgruppe der Beratung sehr aufgeschlossen (bspw. feststellbar mit Hilfe der Befragung nach den Erwartungen und Befürchtungen der Beratung oder aufgrund von im Vorfeld der Beratung bereitgestellten Informationen über die Beratungsgruppe) und/oder ist bspw. für die Beratung eine so kurze Zeitdauer vorgesehen (z.B. nur ein paar Tage), dass es sich nicht lohnt, *output-* bzw. *use of output-*Ziele partizipativ zu formulieren, können Ziele auch zugewiesen werden. Dies trifft auch zu, wenn die Fähigkeiten und das Wissen zur Zielformulierung bei den Akteuren nicht in einem ausreichenden Maße vorhanden sind. Zugewiesene Ziele haben den größten Einfluss auf die Arbeitsleistung, wenn diese von den Akteuren zu ihren persönlichen Zielen gemacht werden. Daher sollten die *output-* bzw. *use of output-*Ziele sowie die zur Messung dieser Ziele verwendeten Indikatoren gut begründet und nachvollziehbar gemacht werden (*tell and sell*). Die Zuweisung eines schwierigen Ziels kann bspw. als Vertrauen in eine Person kommuniziert werden, womit die Selbstwirksamkeit des Akteurs gesteigert werden kann. Dies wirkt sich letztlich wieder positiv auf die Zielbindung aus. Darüber hinaus werden zugewiesene Ziele durch die Darstellung

einer Norm, die Inspirierung durch Vorbildfunktionen, das Zureden von Fähigkeiten und Ermutigungen, etc. als persönliche Ziele übernommen. Daher sollten der Berater bzw. das Beraterteam die einzelnen Akteure in Bezug auf ihr *ownership* gut einschätzen können. Eine entsprechende Analyse sollte idealerweise schon im Vorfeld der eigentlichen Beratung durchgeführt werden.

Team: Teamziele

(9) Teamziele bieten sich besonders dann an, wenn nur ein Team bzw. mehrere kleinere Teams die Ideen und Inhalte des Beraters bzw. des Beraterteams umsetzen können. Bei Teamzielen sollte die Aufgabeninterdependenz erhöht werden, da sie zusammen mit schwierigen und spezifischen *output-* bzw. *use of output-*Zielen positive Wirkungen entfaltet, potenziellen Motivationsverlusten entgegenwirkt und die Arbeitsleistung eines Teams steigert. Um Aufgabeninterdependenz zu gewährleisten, sollten der Berater bzw. das Beraterteam die Abhängigkeiten der Teammitglieder untereinander erhöhen, indem vorgegeben wird, wie die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Aufgaben durchzuführen sind.¹⁶⁶ Je nach Qualifikationen des Teams und Rahmenbedingungen können Teammitglieder unterschiedliche Rollen einnehmen und verschiedene Teilaufgaben in einer bestimmten Art und Weise ausführen.¹⁶⁷ Idealerweise sollten die Beratungsgruppen nicht zu groß sein, da bei kleineren Teams der Zusammenhalt stärker und es einfacher ist, eine Übereinstimmung für Strategien zu finden. Dies wirkt sich ebenfalls positiv auf die Arbeitsleistung aus. Wie Individualziele können auch Teamziele zugewiesen oder partizipativ gesetzt werden.

Team.Part.: Partizipativ formulierte Teamziele

(10) Wenn sich Berater für Teamziele entschließen (da bspw. die Inhalte nicht von einzelnen Personen umgesetzt werden können), sollten Teammitglieder ermutigt werden, gemeinsam *output-* bzw. *use of output-*Ziele (sowie die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) zu definieren, da die positiven Effekte der partizipativen Zielformulierung auf Teamebene noch bedeutender sind als auf Individualebene. Partizipativ formulierte Teamziele stärken zum einen die

¹⁶⁶ Siehe dazu die Ebenen der Aufgabeninterdependenzen in Kapitel 5.2.1 (Teams vs. Arbeitsgruppen).

¹⁶⁷ Aufgabeninterdependenz kann auch durch individuelle Zielsetzung bei den Teilaufgaben forciert werden. Dieser Aspekt wird an späterer Stelle nochmals aufgegriffen.

Zielbindung und den Teamzusammenhalt.¹⁶⁸ Zum anderen können sie die Phänomene von Motivationsverlusten in Teams reduzieren und dazu beitragen, dass sich Individuen als Teil einer Gemeinschaft definieren. Dadurch kann auch die Bereitschaft erhöht werden, die Minderleistungen anderer Teammitglieder zu kompensieren. Partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele sind gerade bei komplexen und interdependenten Aufgaben effektiver. Die Aufgabeninterdependenz sollte daher schon in einem frühen Stadium erhöht werden, damit die für die Zielerreichung nötigen Prozesse gemeinsam diskutiert werden können. Darüber hinaus verringern partizipativ formulierte Ziele die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Teammitglieder sich *egocentric goals* setzen, die die Teamziele konterkarieren können. Da allerdings *egocentric goals* damit nicht komplett ausgeschlossen werden können, sollten der Berater bzw. das Beraterteam erörtern, ob Individualziele zusätzlich zu den partizipativen Teamzielen formuliert werden können, um die in Beratungen inhärente Prinzipal-Agenten-Problematik sowie die Wahrscheinlichkeit eines sozialen Dilemmas weiter zu verringern.

Team.Part.o.Ind.: Partizipativ formulierte Teamziele ohne Individualziele

(11) In der Praxis kann es sich häufig als schwierig erweisen, zusätzlich zu Teamzielen Individualziele für jedes Teammitglied zu formulieren. Speziell bei großen Teams kann die Formulierung weiterer Individualziele (mit dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) aus Zeit- und Kostengründen ineffizient sein, insbesondere wenn Teamziele schon partizipativ formuliert wurden. Außerdem können zusätzliche Individualziele einen größeren Druck auf einzelne Teammitglieder ausüben. So besteht das Risiko einer Ablehnung des Beraters bzw. des Beraterteams sowie der im Rahmen der Beratung formulierten *output-* bzw. *use of output-*Ziele. Gerade bei Beratern bzw. Beraterteams, die (noch) keine persönlichen Bindungen zu der Beratungsgruppe aufweisen (z.B. Beratung der Beratungsgruppe zum ersten Mal) bzw. bei Beratungsgruppen, bei denen die *ownership* als niedrig eingestuft wird, könnten sich zusätzliche Individualziele negativ auswirken.¹⁶⁹ Wenn keine Individualziele formuliert werden, müssen der Berater bzw. das Beraterteam Maßnahmen ergreifen, die die Gefahr von *egocentric*

¹⁶⁸ Die partizipative Form der Zielformulierung hat an sich schon einen so genannten *team-building-*Effekt, der sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann.

¹⁶⁹ Daher sind Berater gefordert, die *ownership* für die Beratung (idealerweise) schon im Vorfeld der Beratung einschätzen zu können.

goals reduzieren. Dies kann bspw. mit einer hohen Aufgabeninterdependenz sichergestellt werden. Zum anderen sollten der Berater bzw. das Beraterteam die kollektive Zuversicht an die Teamwirksamkeit und den Glauben, dass Kooperation und Zusammenhalt innerhalb des Teams zu positiven Resultaten führt, erhöhen sowie die Bindung zum Teamziel stärken. Allerdings besteht ohne die Formulierung von Individualzielen die Gefahr, dass die existierende Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Berater bzw. Beraterteam und Beratungsgruppe den Erfolg der Beratung beeinträchtigt. Im schlimmsten Fall kann sogar eine soziale Dilemmasituation entstehen, die nicht auf das Eigeninteresse handelnder Individuen per se, sondern auf fehlende Anreize zurückzuführen ist (z.B. fehlende Individualziele).

Team.Part.m.Ind.: Partizipativ formulierte Teamziele mit Individualzielen

(12) *Ownership* bei der Beratungsgruppe vorausgesetzt, wird die größte Leistungssteigerung in Teams (ohne die Berücksichtigung von Feedback)¹⁷⁰ nach den Erkenntnissen dieser Arbeit wahrscheinlich am ehesten dadurch erreicht, wenn partizipativ formulierte Teamziele mit Individualzielen kombiniert werden. Neben den Vorteilen der partizipativen Zielbildung werden durch das bewusste Setzen von kompatiblen individuellen Zielen die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung und so die individuelle Motivation erhöht. Daher sollten der Berater bzw. das Beraterteam Individualzielsetzungen innerhalb von intrinsisch motivierten Teams forcieren. Dies erscheint umso einfacher, je stärker die persönlichen Bindungen mit der Beratungsgruppe sind (bspw. aufgrund von Folgeberatungseinsätzen), je überschaubarer die Teamgröße und je größer die Aufgabeninterdependenz ist. Insbesondere Letzteres vereinfacht die Kopplung von Individualzielen an die zur Zielerreichung notwendigen Teilaufgaben. Ist es möglich, zusätzlich zu den partizipativ formulierten Teamzielen Individualziele zu setzen, stellt sich auch hier die Frage, ob sie partizipativ formuliert oder zugewiesen werden sollen.

Team.Part.m.Ind.part.: Partizipativ formulierte Individualziele zusätzlich zu partizipativen Teamzielen

(13) Partizipativ formulierte Individualziele zusätzlich zu den partizipativ formulierten Teamzielen sind förderlich, wenn der Berater bzw. das Beraterteam bspw. beobachten konnten, dass sich Akteure bei der Formulierung der Teamziele nicht in ausreichendem Maße eingebracht haben und Zweifel bestehen, dass sie sich

¹⁷⁰ Siehe dazu die zweite Hälfte des Entscheidungsbaums.

mit dem Teamziel identifizieren. Partizipativ formulierte Individualziele können dann eine Art Kompensation darstellen und durch die aktive Einbindung bei der Zielformulierung das Gefühl der Dazugehörigkeit sowie den Teamzusammenhalt stärken. Dies führt schließlich zu einer Bindung mit dem Teamziel und den dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus. Ansonsten gelten hier die gleichen Erklärungen wie unter Textziffer 7 (Partizipativ formulierte Individualziele).

Team.Part.m.Ind.zug.: Zugewiesene Individualziele zusätzlich zu partizipativen Teamzielen

(14) Die Zuweisung von Individualzielen zusätzlich zu partizipativ formulierten Teamzielen bietet sich besonders dann an, wenn aus Kosten- und Zeitgründen der Prozess der Zielbindung auf Individualebene nicht zu lang gestaltet werden kann und bei der Beratungsgruppe ein hohes *ownership* zur Erreichung der Teamziele besteht. Darüber hinaus gelten bei zugewiesenen Individualzielen zusätzlich zu partizipativ formulierten Teamzielen prinzipiell die gleichen Erklärungen wie unter Textziffer 8 (Zugewiesene Individualziele).

Team.Zug.: Zugewiesene Teamziele

(15) Auch wenn partizipativ formulierte Teamziele eindeutige Vorteile gegenüber zugewiesenen Teamzielen aufweisen, können in der Praxis Situationen auftreten, in denen Teamziele besser zugewiesen werden. Ist bspw. die Beratungsgruppe zu groß oder/und können der Berater bzw. das Beraterteam erkennen, dass die Zielvorstellungen der Teammitglieder homogen sind, kann es sich aus Effizienzgründen anbieten, Ziele zuzuweisen. Informationen über die Homogenität oder Heterogenität der Zielstruktur der Beratungsgruppe könnten z.B. im Vorfeld der Beratung bei der Beantwortung von Fragen zu *alignment* und Harmonisierung beschafft werden. Bei der Zuweisung von Teamzielen sollten der Berater bzw. das Beraterteam mögliche PCRs berücksichtigen, die die Prinzipal-Agenten-Problematik zwischen Beratern und zu Beratenden erhöhen und den Erfolg der Beratung konterkarieren können. Während bei partizipativen Teamzielen die Wünsche des *patron* wahrscheinlich schon indirekt mit eingeflossen sind, kann es bei zugewiesenen Teamzielen dazu kommen, dass sie möglicherweise nicht den Vorstellungen des *patron* entsprechen. Zwar kann dies auch auf Individualebene zutreffen. Allerdings wird der *patron* vermutlich im Falle konfliktärer Zielvorstellungen zwischen Berater bzw. Beraterteam und *patron* eher

Teamanstrengungen konterkarieren, da es mehrere Personen gibt, die gegen die Auffassungen des *patron* arbeiten könnten und so seinen Stand gefährden. Daher empfiehlt es sich für Berater, vorab das Gespräch nicht nur mit den Projektverantwortlichen auf Geberseite zu suchen, sondern auch mit den Vorgesetzten der Beratungsgruppe auf Nehmerseite.¹⁷¹ Wie bei partizipativ formulierten Teamzielen sollten der Berater bzw. das Beraterteam auch bei zugewiesenen Teamzielen erörtern, ob Individualziele zusätzlich zu den Teamzielen formuliert werden können bzw. sollten.

Team.Zug.m.Ind.: Zugewiesene Teamziele mit Individualzielen

(16) Da in der Regel zugewiesene *output-* bzw. *use of output-*Ziele auf Teamebene schwieriger akzeptiert werden und die Gefahr von Motivationsverlusten größer ist als bei partizipativ formulierten Teamzielen, sollten der Berater bzw. das Beraterteam zusätzlich zu den Teamzielen komplementäre Individualziele formulieren. Die damit einhergehenden positiven Wirkungen (z.B. Verringerung der Prinzipal-Agenten-Problematik, Reduzierung von Motivationsverlusten) können mögliche Verluste in der Leistungssteigerung bei der Zuweisung von Zielen (im Vergleich zu partizipativ formulierten Zielen) kompensieren. Faktoren wie persönliche Bindungen zu der Beratungsgruppe (bspw. aufgrund von Folgeberatungseinsätzen), eine überschaubare Teamgröße und eine hohe Aufgabeninterdependenz vereinfachen die Formulierung von Individualzielen zusätzlich zu den Teamzielen, die ebenfalls an die zur Zielerreichung notwendigen Teilaufgaben gekoppelt werden können. Auch hier stellt sich dann die Frage, ob Individualziele zusätzlich zu den zugewiesenen Teamzielen partizipativ formuliert oder zugewiesen werden sollten.

Team.Zug.m.Ind.part.: Partizipativ formulierte Individualziele zusätzlich zu zugewiesenen Teamzielen

(17) Wenn die Teamziele zugewiesen wurden, kann es aus Motivationsicht durchaus Sinn machen, komplementäre Individualziele zusätzlich zu den Teamzielen partizipativ zu formulieren. Dies trifft besonders dann zu, wenn Vermutungen bestehen, dass Teammitglieder sich nicht mit den zugewiesenen Teamzielen identifizieren und das Gefühl gestärkt werden soll, ein wichtiger Teil des Teams zu

¹⁷¹ Prinzipiell bietet sich ein Gespräch mit den Vorgesetzten der Beratungsgruppe bei allen Zielbildungsprozessen an.

sein. Prinzipiell gelten sonst auch hier die gleichen Erklärungen wie unter Textziffer 7 (Partizipativ formulierte Individualziele).

Team.Zug.m.Ind.zug.: Zugewiesene Individualziele zusätzlich zu zugewiesenen Teamzielen

(18) Die Zuweisung von Individualzielen zusätzlich zu zugewiesenen Teamzielen bietet sich insbesondere dann an, wenn hohes *ownership* auf Seiten der Beratungsgruppe vorhanden ist. Ist das nicht der Fall, und sind der Berater bzw. das Beraterteam aus Kosten- und Zeitgründen gezwungen, Individualziele zuzuweisen, muss möglicherweise damit gerechnet werden, dass sich die Beratungsgruppe mit keinem der zugewiesenen *output*- bzw. *use of output*-Ziele identifiziert.¹⁷² Generell gelten hier die Erklärungen wie unter Textziffer 8 (Zugewiesene Individualziele).

Team.Zug.o.Ind.: Zugewiesene Teamziele ohne Individualziele

(19) Nach den Erkenntnissen dieser Arbeit müssen der Berater bzw. das Beraterteam mit den wohl geringsten Motivations- und Leistungssteigerungen rechnen (abgesehen von keiner Zielsetzung und ohne die zweite Hälfte des Entscheidungsbaums¹⁷³), wenn Teamziele zugewiesen wurden und aus verschiedenen Gründen keine Individualziele gesetzt werden konnten (z.B. bei fehlenden persönlichen Bindungen an die Beratungsgruppe). Gerade in dieser Konstellation ist die Gefahr einer ausgeprägten Prinzipal-Agenten-Beziehung sowie eines sozialen Dilemmas groß, indem Teammitglieder versuchen, anreizbedingt auf Kosten der anderen Mitglieder ihren persönlichen Nutzen zu maximieren. In dieser Situation sollten der Berater bzw. das Beraterteam versuchen, die Teamzielbindung zu stärken, indem bspw. die Bedeutung der Teamziele für die eigene Entwicklung der Beratungsgruppe veranschaulicht wird. Darüber hinaus sollten Maßnahmen ergriffen werden, die die Aufgabeninterdependenz erhöhen sowie die Teamwirksamkeit und den Teamzusammenhalt stärken.

5.5.2.2 Der Entscheidungsbaum im Detail: Zweite Hälfte

Die zweite Hälfte des Entscheidungsbaums auf einen Blick

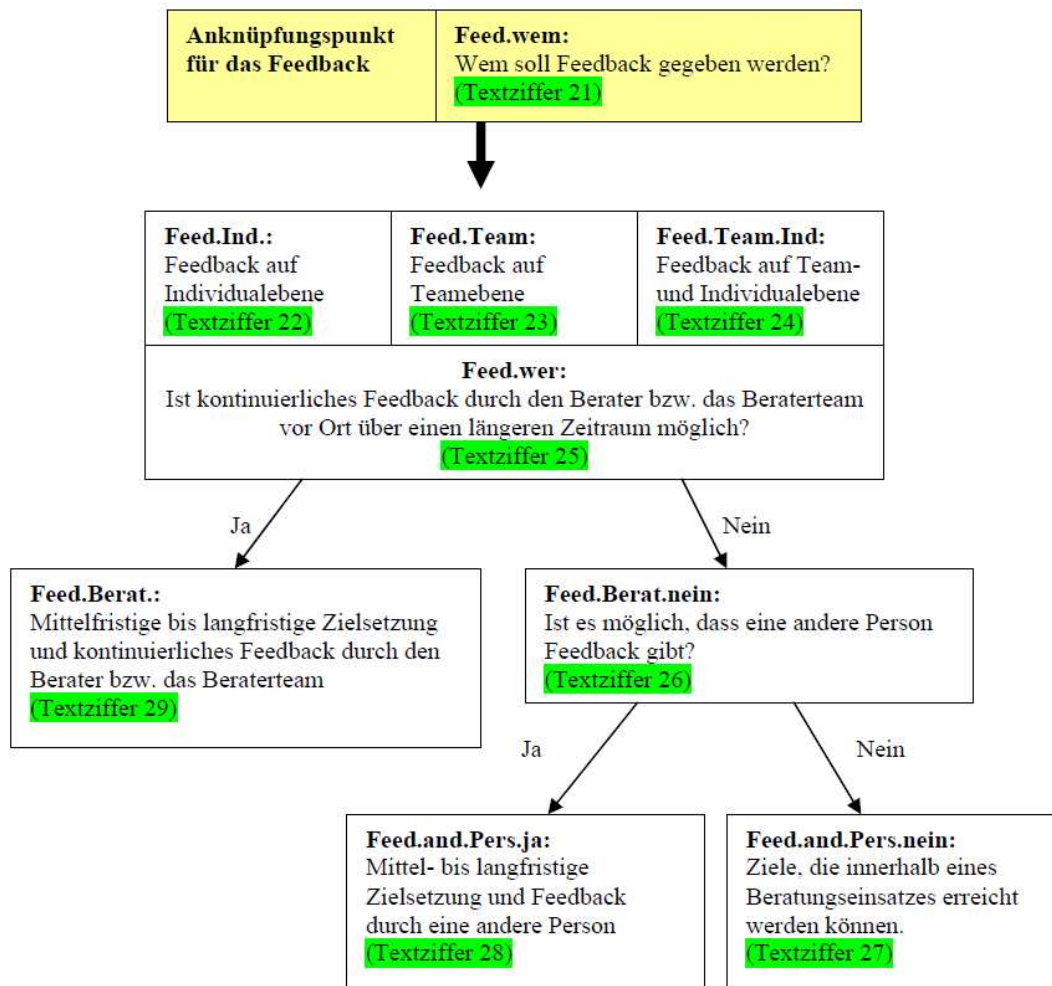
(20) Das folgende Schaubild enthält die restlichen Konstrukte des Entscheidungsbaums des IPMD (zweite Hälfte), auf die anschließend einzeln

¹⁷² Trotzdem können Leistungssteigerungen resultieren, da nach der GST gilt: Ziele sind in der Regel besser als keine Ziele.

¹⁷³ Siehe Abbildung 13 im nächsten Textabschnitt.

eingegangen wird. Die Nummerierung der Textziffern wird aus didaktischen Gründen¹⁷⁴ fortgeführt, weil es sich hier nicht um einen eigenständigen Entscheidungsbaum handelt, sondern um die Fortsetzung der ersten Hälfte des Entscheidungsbaums (bei den gelb hinterlegten Elementen).

Abbildung 13: Der Entscheidungsbaum: Zweite Hälfte



Quelle: Eigene Darstellung

Feed.wem: Wem soll Feedback gegeben werden?

(21) Mit Feedback können erhebliche Motivationssteigerungen einhergehen. Zudem entfalten Ziele die größten Wirkungen in Kombination mit Rückmeldungen. Die erste Frage, die sich der Berater bzw. das Beraterteam daher im Zusammenhang mit Feedback stellen sollten, ist, wem genau Feedback gegeben werden soll. Die

¹⁷⁴ Es sollen verschiedene Elemente des Entscheidungsbaums nicht mit einer gleichen Textziffer versehen werden.

Beantwortung dieser Frage hängt letztlich davon ab, von wem eine bestimmte Leistung erwartet wird.

Feed.Ind.: Feedback auf Individualebene

(22) Ausschließliches Individualfeedback sollte in jedem Fall gegeben werden, wenn gewisse Leistungserwartungen an tatsächlich nur eine Person geknüpft sind, die für einen bestimmten Reformprozess wichtig ist und aus diesem Grund beraten wird. Das kann auch ein einzelnes Teammitglied sein, welches losgelöst von dem Team Feedback erhalten soll (z.B. eine Person innerhalb einer Abteilung des Ministeriums). Darüber hinaus bietet sich Individualfeedback an, wenn mehrere Individuen in verschiedenen, voneinander unabhängigen Bereichen beraten werden, somit also kein Team im oben genannten Sinne vorhanden ist.¹⁷⁵

Feed.Team: Feedback auf Teamebene

(23) Feedback auf Teamebene muss sichergestellt werden, wenn gewisse Leistungserwartungen an mehrere, zusammenarbeitende Personen geknüpft sind und Ziele angestrebt werden, die nur durch die gemeinsame Arbeit von diesen Personen erreicht werden können. Dies können bspw. Teams innerhalb eines Projekts, Ministeriums oder einer anderen Institution, etc. sein (z.B. eine Abteilung innerhalb eines Ministeriums).

Feed.Team.Ind.: Feedback auf Teamebene und Individualebene

(24) Feedback sowohl auf Teamebene als auch auf Individualebene ist besonders relevant, wenn zusätzlich zu Teamzielen Individualziele formuliert wurden. Erst mit Feedback auf Individualebene kann die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung erhöht und dem *social loafing* und *free-riding*-Effekt (und somit auch dem *sucker*-Effekt) entgegengewirkt werden.

Feed.wer: Ist kontinuierliches Feedback durch den Berater bzw. das Beraterteam vor Ort über einen längeren Zeitraum möglich?

(25) Ist geklärt, wem Feedback gegeben werden soll, müssen der Berater bzw. das Beraterteam überprüfen, ob sie selber kontinuierliches Feedback vor Ort über einen längeren Zeitraum gewährleisten können. In der Praxis finden viele Beratungseinsätze nur einmalig statt und sind zeitlich so limitiert, dass der Berater bzw. das Beraterteam häufig schon wieder abgereist sind, bevor die ersten

¹⁷⁵ Siehe Kapitel 4.5.1 (Teams vs. Arbeitsgruppen).

Aktivitäten der Beratungsgruppe zur Zielerreichung unternommen werden. Zwar kann man telefonisch in Kontakt treten bzw. heutzutage auch über andere, kostengünstige Kommunikationswege (z.B. Email, Skype, etc.) Informationen austauschen, aber ein solcher Austausch ist im Sinne der GST nicht empfehlenswert. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen spielen in der GST Elemente wie Selbstwirksamkeit, Zielbindung, etc. eine besondere Rolle, die erheblich über einen persönlichen Kontakt beeinflusst werden. Zum anderen wirkt Feedback motivierender, wenn es persönlich erfolgt. Ein *face to face*-Feedback ermöglicht eine bessere Führung von zu Beratenden, führt zu mehr Klarheit bei der zukünftigen Aufgabenerfüllung und wirkt sich durch einen schnelleren und effizienteren Kommunikationsaustausch positiv auf das Verhalten und Vertrauen der zu Beratenden aus. Durch die Sicherstellung von Feedback vor Ort wird auch von der Geberseite ein Signal gegeben und die Wichtigkeit der Beratung bzw. des zu behandelnden Themas hervorgehoben. Daher müssen der Berater bzw. das Beraterteam erörtern, ob sie selber kontinuierliches Feedback geben können oder ob möglicherweise eine andere Person in der Lage ist, kontinuierliches Feedback vor Ort über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten. Erst durch eine entsprechende Analyse können die für die jeweiligen Individuen und Beratungsgruppen angemessenen *output*- bzw. *use of output*-Ziele (inklusive der dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) bestimmt werden.

Feed.Berat.nein: Ist es möglich, dass eine andere Person Feedback gibt?

(26) Feedback durch eine andere Person als den Berater bzw. das Beraterteam bietet sich an, wenn es sich um einen einmaligen Beratungseinsatz von kurzer Dauer handelt oder die Zeitspanne bis zum nächsten Einsatz (*follow-up*-Einsatz) so groß ist (über ein Jahr), dass der Berater bzw. das Beraterteam wohl nicht in der Lage sind, kontinuierliches Feedback über einen längeren Zeitraum vor Ort zu geben.¹⁷⁶ Der Berater bzw. das Beraterteam können zwar im Rahmen eines *long distance mentorship* involviert bleiben. Aus den oben genannten Gründen muss allerdings sichergestellt werden, dass Feedback von einer physisch vor Ort befindlichen Person garantiert ist. Die Person muss nicht auf dem gleichen fachlichen Niveau sein wie

¹⁷⁶ Es mag auch andere Gründe geben, warum kein kontinuierliches Feedback durch den Berater bzw. das Beraterteam selber möglich ist, z.B. fehlende Anerkennung durch den Partner. Von diesen Gründen soll hier aber abgesehen werden, da sie auch die Zielformulierung durch den Berater bzw. das Beraterteam obsolet erscheinen lassen.

der Berater bzw. das Beraterteam. Sie könnte von dem Berater bzw. das Beraterteam entsprechend angeleitet werden. Es sollte nur sichergestellt sein, dass sie Respekt bei der Beratungsgruppe genießt (z.B. Projektverantwortlicher, lokaler Vorgesetzter, etc.) und in der Lage ist (nach entsprechender Einweisung), die Arbeitsleistungen der Beratungsgruppe im Hinblick auf die Erreichung der formulierten *output-* bzw. *use of output-*Ziele beurteilen zu können.

Feed.and.Pers.nein: output- bzw. use of output-Ziele, die innerhalb eines Beratungseinsatzes erreicht werden können

(27) Können in der Praxis weder der Berater bzw. das Beraterteam selbst noch eine andere Person kontinuierliches Feedback über die Leistung der Beratungsgruppe geben, muss dies entsprechend in der Zielformulierung berücksichtigt werden. Die Gründe können vielfältig sein: Die Projektverantwortlichen auf Geber- und Partnerseite haben entweder nicht die nötigen freien Kapazitäten, die Beratungsgruppe weiter zu betreuen, oder sie sind insbesondere bei sehr komplexen Themen nicht in der Lage, fachliches Feedback zu geben. Ist zusätzlich nur geringes *ownership* vorhanden, sollten sehr kurzfristige Ziele formuliert werden, deren Erfüllung innerhalb des Beratungszeitraumes erreicht werden kann (oder zumindest kurz nach der eigentlichen Beratung).¹⁷⁷ Da bei der GST gilt „Ziele sind besser als keine Ziele“, können im Extremfall – also bei sehr kurzen Einsätzen – sogar Ziele auf der Aktivitätenebene formuliert werden (z.B. wichtige Gespräche mit Stakeholdern führen, um deren Meinung einzuholen).¹⁷⁸ So kann mit Hilfe von kurzfristigen Zielen und Feedback durch den Berater bzw. das Beraterteam die Leistung der Beratungsgruppe wenigstens für einen bestimmten Zeitraum gesteigert werden. Betrachtet man mögliche positive Demonstrationseffekte, die sich aufgrund der Beratung und der Erreichung kurzfristiger Ziele (im Sinne von *quick wins*) ergeben, können sich eventuell auch langfristige positive Wirkungen einstellen.¹⁷⁹ Mit positiven Erfahrungen bei der Zielerreichung können auch mittel- bis langfristige Motivationssteigerungen bei der Beratungsgruppe einhergehen, die sich bspw. positiv auf die Selbstwirksamkeit einzelner Akteure bzw. auf die Teamwirksamkeit und die Bindung an zukünftige Ziele auswirken.

¹⁷⁷ Bei hohem *ownership* hingegen sollte der Berater bzw. das Beraterteam einzelfallbezogen analysieren, ob mittel- bis langfristige *output-* bzw. *use of output-*Ziele Sinn machen.

¹⁷⁸ Dies trifft sowohl auf zugewiesene als auch auf partizipativ formulierte Ziele zu.

¹⁷⁹ Solche Effekte können sich bspw. in einer Leistungssteigerung anderer Akteure widerspiegeln, die mit der zu beratenden Zielgruppe im Verhältnis stehen. Für genauere Informationen zu Demonstrationseffekten siehe bspw. Hemmer 2002: 186ff..

Feed.and.Pers.ja: Mittel- bis langfristige Zielsetzung und Feedback durch eine andere Person

(28) Falls eine andere Person kontinuierliches Feedback vor Ort über einen längeren Zeitraum gewährleisten kann, bietet es sich im Sinne der längeren Nachhaltigkeit an, mittel- bis langfristige *output-* bzw. *use of output-*Ziele zu formulieren.¹⁸⁰ So kann bspw. der Aufbau einer Universität (inkl. Ausstattung und Personal) ein mittelfristiges Ziel sein, aber im Rahmen der Wirkungskette lediglich ein *output-*Ziel darstellen. Falls Individual- und Teamziele formuliert wurden, sollte der Berater bzw. das Beraterteam die Feedback gebende Person anweisen, zielorientiertes Feedback sowohl auf Teamebene als auch Feedback auf Individualebene sicherzustellen, sofern sie fachlich dazu in der Lage ist. Damit kann dem *social loafing* und *free-riding* entgegengewirkt werden, da Individualfeedback auf die Aktionen der einzelnen Mitglieder fokussiert ist und die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung erhöht. Auf welcher Ebene Ziele (und Indikatoren) innerhalb der Wirkungskette formuliert und wie Ziele (und Indikatoren) generell formuliert werden sollten, kann der Berater von folgenden Aspekten abhängig machen:

- Von der Fachlichkeit und der Akzeptanz der Feedback gebenden Person:
Ob Aktivitäten-, *output-* oder *use of output-*Ziele formuliert werden, sollte davon abhängig gemacht werden, in welchem Ausmaß die Feedback gebende Person bspw. Fortschritte im Rahmen der tatsächlichen Bereitstellung von *outputs* bzw. Verhaltensänderungen im Sinne von *use of output* bewerten kann. Sind der Berater bzw. das Beraterteam der Ansicht, dass die Feedback gebende Person dazu nicht in der Lage ist, sollten Ziele nur auf der Aktivitätenebene formuliert werden (unabhängig davon, ob zugewiesen oder partizipativ formuliert).¹⁸¹ Alternativ könnte sich die Feedback gebende Person lediglich auf prozessorientiertes Feedback im Sinne von Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Verhaltensweisen konzentrieren. Dies stellt allerdings keinesfalls eine ideale Situation dar, weil die formulierten Ziele nicht durch zielorientiertes Feedback begleitet werden.

¹⁸⁰ Wichtig ist nur, dass die Berater am Anfang ihrer Beratung ihre Beratungsgruppe darüber informieren, dass eine andere Person entsprechendes Feedback geben wird.

¹⁸¹ Beispiel: Die Bereitstellung von Lehrpersonal (*output-*Ziel) kann zwar leicht überprüft werden. Die Bewertung, in welchem Maße diese qualifiziert sind (Qualitätsaspekt), bedarf aber unter Umständen bestimmter Fachkenntnisse.

- Von möglichen Defiziten in der Wirkungskette:
Gibt es innerhalb der ex ante erstellten Wirkungskette Inkonsistenzen, indem bspw. Ziele auf der *use of output*-Ebene aber keine vorgelagerten *output*-Ziele definiert sind, können der Berater bzw. das Beraterteam entsprechende Ziele für die Beratungsgruppe definieren, um die Konsistenz der Wirkungskette zu erhöhen. Eine erhöhte Konsistenz der Wirkungskette wirkt sich positiv auf die Umsetzung und das Monitoring aus.¹⁸²
- Von der Leistungs- bzw. Lernorientierung der Akteure:
Die Zielformulierung kann auch von der Leistungs- bzw. Lernorientierung der Beratungsgruppe abhängig gemacht werden. *Use of output*-Ziele sind in der Regel komplexer als *output*-Ziele und so auch die mit der Erreichung der *use of output*-Ziele notwendigen Aufgaben. Unterteilt man die Ebenen der *output*- bzw. *use of output*-Ziele in weitere Unterebenen, sind im Allgemeinen Ziele auf höherer Ebene innerhalb dieser Ebenen eher für lernorientierte Personen und Ziele auf niedriger Ebene für leistungsorientierte Personen geeignet, wenn mit der Höhe der Zielebene auch die Aufgabenschwierigkeit positiv korreliert.
- Von dem Ausmaß der Aufgabeninterdependenz:
Eine hohe Aufgabeninterdependenz resultiert bspw., wenn Teamziele und komplementäre Individualziele so formuliert werden, dass eine Abstimmung zwischen den Teammitgliedern erfolgen muss, um die mit Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisierte *output*- bzw. *use of output*-Ziele zu erreichen.
- Von der Möglichkeit, relative Ziele formulieren zu können:
Die genaue Ebene der Zielbildung kann auch generell danach bestimmt werden, in welchem Maße relative *output*- bzw. *use of output*-Ziele formuliert werden können, da sie in der Regel zu mehr Arbeitsleistung führen als absolute Ziele.

¹⁸² Da die Wirkungskette die Basis des Monitoring darstellt, verringert eine kohärente und konsistente Wirkungskette die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Effekte übersehen werden bzw. nicht über sie berichtet wird.

Feed.Ber.: Mittel- bis langfristige Zielsetzung und kontinuierliches Feedback durch den Berater

(29) Der Berater bzw. das Beraterteam selbst können kontinuierliches Feedback über einen langen Zeitraum sicherstellen, wenn sie im Rahmen von Langzeiteinsätzen kontinuierlich bzw. im Rahmen von *follow-up*-Einsätzen regelmäßig vor Ort sind, um die Beratungsgruppe zu betreuen. Generell können hier die gleichen Argumente wie bei Textziffer 28 (Mittel- bis langfristige Zielsetzung und Feedback durch eine andere Person) herangezogen werden. Ein zusätzlicher Vorteil bei Feedback durch den Berater bzw. das Beraterteam selber ist, dass sie die Fachkompetenz mitbringen und ihnen die Beratungsgruppe in der Regel schon vertraut ist. Dies kann zum einen die Akzeptanz und somit auch den Einfluss der Rückmeldungen erhöhen. Zum anderen können der Berater bzw. das Beraterteam – nach Anwendung der Effektivitätsprinzipien – die Zielformulierung und die Einschätzung, wie Feedback gegeben werden soll, zusätzlich von folgenden Faktoren abhängig machen (Watzka 2010: 30ff.):

- Selbst-/Teamwirksamkeitserwartung (ist die Zuversicht des Akteurs/des Teams groß, die Ziele zu erreichen?)
- erlebte Erfolge und Misserfolge (wurden ähnliche Ziele von der betreffenden Person schon einmal erreicht?)
- soziale Vergleichsprozesse (können andere Personen in einer vergleichbaren Situation die Ziele ebenfalls bewältigen?)
- Qualifikationen (passen die Ziele zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beratungsgruppe?)
- Zielattraktivität (gibt es eine Sympathie oder eine Aversion gegen die Ziele?)

5.5.3 Analyseplan zur Unterstützung des Monitoring

Auch Wirksamkeit einzelner Beratungseinsätze im Fokus des Monitoring

(1) Im Rahmen des Monitoring wird überprüft, ob und in welchem Umfang die in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen auf den einzelnen Entscheidungsstufen eingetreten sind (gemessen durch die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus). Treten die gewünschten Ergebnisse nicht ein, muss bei der Suche nach den Ursachen die Wirksamkeit einzelner Beratungseinsätze analysiert

werden. Damit Monitoring als ein Managementinstrument mit dem Schwerpunkt des institutionellen Lernens zur Verbesserung laufender Vorhaben genutzt werden kann, muss das Monitoring die in dem IPMD enthaltenen Elemente berücksichtigen.

Analyseplan als Bestandteil des Monitoring

(2) Die folgende Tabelle zeigt das Grundgerüst des Analyseplans, in dem die wesentlichen Elemente der GST zusammengefasst und die wesentlichen Kriterien zur erfolgreichen Umsetzung des Monitoring dargestellt sind:

Tabelle 8: Analyseplan zur Unterstützung des Monitoring

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4	Spalte 5	Spalte 6	Spalte 7
Kern- element der GST	Welche Anzeichen gibt es, dass fehlende (s/r) ... zu einer geringeren Arbeits- leistung geführt hat als erwartet?	Womit lassen sich die in Spalte 2 erwähnten Anzeichen belegen?	Was sind mögliche Gegenmaß- nahmen?	Welche Methoden wurden tatsächlich angewendet?	Verant- wortlicher (für Gegenmaß- nahmen)	Welche Ver- besserungen sind eingetreten?
Ziel- bindung						
Selbst-/ Teamwirk- samkeit						
Feedback / Team- feedback						
Aufgaben- komplexität						
Fähigkeiten und Wissen						
Monetäre Anreize						
Team- zusammen- halt						
Aufgaben- inter- dependenz						

Quelle: Eigene Darstellung

In der ersten Spalte sind die wichtigsten Kernelemente der GST auf Individual- und Teamebene aufgelistet. Abhängig davon, ob es sich um *output-* bzw. *use of output-* Ziele auf Individual-, Teamebene oder sogar um Ziele auf beiden Ebenen handelt, muss die Tabelle entsprechend angepasst werden. In der zweiten Spalte soll von dem

Monitorer in enger Abstimmung mit dem Berater bzw. Beraterteam oder einer anderen Feedback gebenden Person eingetragen werden, welche Anzeichen es dafür gibt, dass ein bestimmtes Element der GST für eine geringere Arbeitsleistung als erwartet innerhalb der betrachteten Beratungsgruppe verantwortlich gemacht werden kann. Dies beinhaltet auch eine Analyse, in welchem Ausmaß der Berater bzw. das Beraterteam die Effektivitätsprinzipien angewendet haben. Diese Anzeichen, die durch entsprechende Indikatoren operationalisiert werden, sollen in der dritten Spalte verifiziert werden. In der vierten Spalte sollen die möglichen Gegenmaßnahmen dargelegt werden, in der fünften Spalte schließlich die tatsächlich ergriffenen Methoden. Dies ist nötig, da in der Praxis eine Auflistung der Gegenmaßnahmen nicht zwangsläufig dazu führt, dass Maßnahmen tatsächlich ergriffen werden. In der sechsten Spalte sollen daher der/die Verantwortlicher/n zur Gegenmaßnahme identifiziert und benannt werden. Auch hier zeigen die Erfahrungen, dass erst durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten die Umsetzung bestimmter Maßnahmen sichergestellt werden kann. Von der Idee her entspricht dieses Vorgehen der Festlegung von Individualzielen in Teams, womit die Identifizierbarkeit der Individuelleistungen erhöht und so ein leistungssteigernder Effekt induziert wird. In der letzten Spalte sollen schließlich die eingetretenen Veränderungen festgehalten werden, die sich nach Anwendung der tatsächlich ergriffenen Methoden ergeben haben. Die ausgefüllte Tabelle soll ein konsolidiertes Bild der Situation widerspiegeln.

5.6 Darstellung eines Projektbeispiels in Syrien¹⁸³

5.6.1 Hintergrundinformationen

Bessere Veranschaulichung des IPMD

(1) Zur besseren Veranschaulichung des IPMD soll seine konkrete Anwendung am Beispiel eines geplanten Beratungseinsatzes in dem Vorhaben in Syrien erläutert werden. Im Rahmen dieses Einsatzes sollte ein Monitoringsystem¹⁸⁴ für das Ministerium für Arbeit und Soziale Angelegenheiten (*Ministry of Labour and Social Affairs – MoLSA*) etabliert werden. Zum besseren Verständnis des Projekts werden hier kurz ein paar Hintergrundinformationen gegeben.

¹⁸³ Die Ausführungen berücksichtigen nicht die seit April 2011 herrschenden Unruhen in Syrien.

¹⁸⁴ Siehe Kapitel 3.2.1 (Monitoring).

Grundlagen

(2) Seit 2006 hat die GOPA im Rahmen der Bereitstellung eines Pools von Kurzzeitexperten das vom BMZ finanzierte und von der GTZ¹⁸⁵ durchgeführte Programm „Unterstützung der Syrischen Wirtschaftsreform“ beim Übergang von einer zentralistischen Planung in eine Soziale Marktwirtschaft unterstützt. Obwohl die Unterstützung des Vorhabens bis September 2011 geplant war, wurden die Arbeiten mit Syrien im April 2011 aufgrund der zunehmenden Unruhen eingestellt. Die folgenden Informationen basieren zum einen auf den persönlichen Erkenntnissen des Autors, der von Ende 2008 bis Anfang 2011 sechsmal als Berater (in teils mehrwöchigen Einsätzen) in Syrien im Rahmen dieses Vorhabens gearbeitet hat. Zum anderen basieren sie auf den ToR, die die Aufgaben innerhalb des Vorhabens für die GOPA beschreiben, sowie auf dem Leistungsangebot, das die GOPA bei der GTZ eingereicht hatte, um dieses Vorhaben zu akquirieren.¹⁸⁶

Hintergrund des Programms

(3) Am Beginn der Planung von Interventionen steht die Feststellung eines konkreten Problems, zu dessen Verringerung bzw. Lösung ein Beitrag geleistet werden soll. Dazu müssen die wichtigsten Problemursachen bestimmt werden, die über eine konkrete Intervention beeinflusst werden sollen. Im Falle Syriens hatte die syrische Regierung Anfang des Jahrtausends damit begonnen, die nationale Wirtschaft durch eine umfassende Reform von einer Zentralverwaltungswirtschaft in eine Soziale Marktwirtschaft zu transformieren. Damit suchte sie Lösungen für Probleme, die auch noch heute zu beobachten sind. Dazu zählen bspw. ein starkes Bevölkerungswachstum, eine geringe wirtschaftliche Dynamik und eine geringe internationale Wettbewerbsfähigkeit der syrischen Wirtschaft. Ein starker Reformdruck wurde auch durch den sich abzeichnenden Rückgang der Einnahmen aus Erdölexporten als Folge sich erschöpfender Ölreserven ausgelöst. Um den wirtschaftlichen Akteuren und Entscheidungsträgern im öffentlichen und privaten Sektor ein effizientes und dienstleistungsorientiertes staatliches Umfeld zu schaffen, werden seit 2006 diejenigen Ministerien und Institutionen beraten, die mit

¹⁸⁵ Bei der Auftragsvergabe war die GTZ die ausschreibende Organisation. Daher soll hier weiter von GTZ und nicht von GIZ gesprochen werden.

¹⁸⁶ Da diese Dokumente die Vertragsgrundlage zwischen GOPA und GTZ (bzw. zwischen GTZ und BMZ) darstellen, können diese aus Vertraulichkeitsgründen hier nicht in aller Ausführlichkeit präsentiert werden. Es werden daher nur die wesentlichen und für diese Arbeit relevanten Inhalte aus den Dokumenten „GTZ (2009b)“ und „GOPA (2009)“ dargestellt.

wirtschafts- und sozialpolitischen Fragen am meisten befasst sind. Im Rahmen des hier dargestellten GTZ-Vorhabens handelt es sich dabei insbesondere um das Büro des Stellvertretenden Premierministers für wirtschaftliche Angelegenheiten (*Deputy Prime Minister's Office – DPMO*), die Staatliche Planungskommission (*State Planning Commission – SPC*) und die Ministerien für Wirtschaft und Handel (*Ministry of Economy and Trade – MoET*) sowie für Arbeit und Soziale Angelegenheiten (*Ministry of Labour and Social Affairs – MoLSA*) (GTZ 2009b; GOPA 2009). Trotz der in den letzten Jahren stattgefundenen intensiven Beratung der in den Reformprozess eingebundenen Stellen (einschließlich ihrer hochrangigen Entscheidungsträger in den oben genannten Ministerien und Institutionen) und vieler Teilerfolge in dem Zeitraum von 2006 bis 2011 waren der Reformwille und das Verständnis für eine Soziale Marktwirtschaft auch vor den Unruhen im April 2011 noch nicht im ausreichendem Maße vorhanden. Wenn man in Syrien unterschiedliche Akteure und Entscheidungsträger in verschiedenen Ministerien gefragt hatte, was sie unter einer Sozialen Marktwirtschaft verstehen, erhielt man in der Regel unterschiedliche Antworten. Viele Akteure des Staates hatten und haben ein eigenes Bild von einer Sozialen Marktwirtschaft, das die Beratungsleistungen und Bemühungen von internationalen Durchführungsorganisationen (wie GTZ und GOPA) konterkarierte. Diese Situation lässt sich zusammenfassend durch folgenden Auszug aus den ToR beschreiben:

„[...] Dies zeigt deutlich, wie stark der sozialistische Ansatz noch in vielen Köpfen spukt, und wie viel Überzeugungsarbeit noch geleistet werden muss. [...] die neue Rolle der Ministerien im Rahmen einer Marktwirtschaft muss weiter differenziert konzipiert und durch die Mitarbeiter/-innen verinnerlicht werden, und die organisatorische Behördenstruktur muss den neuen Anforderungen angepasst werden.“

GTZ (2009b): 2.

Im Speziellen wurden Lücken und Defizite in den folgenden Bereichen analysiert, die das GTZ-Vorhaben verringern bzw. beseitigen sollte (GOPA 2009):

- Mangelndes Verständnis für marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage

- Nicht ausreichende Akzeptanz der mit einer Marktwirtschaft einhergehenden ordnungspolitischen Rolle des Staates
- Geringe Beherrschung moderner wirtschaftspolitischer Politikinstrumente (wie Diagnose- und Prognoseverfahren, Projektionsmodelle für die wirtschaftliche Entwicklung)
- Schwierige Umsetzung organisatorischer Neuerungen gegen teilweisen Widerstand einflussreicher Funktionäre
- Fehlende Koordination zwischen der Staatlichen Planungskommission und den Fachministerien (vor allem MoET und MoLSA)

Auf Basis dieser Problemanalysen hatte das BMZ in Zusammenarbeit mit der GTZ gemäß des in Kapitel 3 dargestellten Ablaufs Ziele (und entsprechende Indikatoren zur Messung der Ziele) festgelegt und ein Interventionsdesign (im Sinne von mehreren Wirkungsketten) aufgestellt, das zur Erfüllung der Ziele beitragen sollte. Für das bessere Verständnis der Ziele und des Interventionsdesigns werden kurz die involvierten Hauptakteure in Syrien vorgestellt, da sie zum einen Bestandteil der Ziele und zum anderen eine wichtige Voraussetzung für die Erreichung der Ziele darstellen.

5.6.2 Hauptakteure im Partnerland

Durchführungs- und Partnerorganisationen auf syrischer Seite

(1) Die Durchführungs- und Partnerorganisationen für GTZ und GOPA in dem BMZ finanzierten Vorhaben in Syrien sind, wie oben schon erwähnt, das DPMO, die SPC, das MoET sowie das MoLSA. Diese arbeiten mit weiteren zentralen Akteuren und reformrelevanten Behörden, wie dem Industrieministerium (*Ministry of Industry – MoI*) und der Allgemeinen Agentur für Beschäftigung und Unternehmensentwicklung (*Public Corporation of Employment and Enterprise Development – PCEED*¹⁸⁷), sowie Privatinstitutionen, wie Handels- und Industriekammern zusammen (GTZ 2009b).

¹⁸⁷ Der vorige Name lautete *General Agency for Employment and Enterprise Development* (GAEED).

Umstrukturierung nötig

(2) Um die wirtschaftlichen und sozialen Reformen umzusetzen, sollte der syrische Regierungsapparat umstrukturiert und an veränderte Arbeitsweisen angepasst werden. Es war geplant, das DPMO, die SPC und die Fachministerien (MoET und MoLSA) kontinuierlich so zu qualifizieren, dass sie marktwirtschaftliche Konzepte und Politiken entwickeln, effizient umsetzen und den Erfolg ihrer Maßnahmen regelmäßig überprüfen können. Die Aktivitäten des Programms konzentrierten sich daher auf vier Komponenten, die jeweils Aktivitäten innerhalb der Ministerien beschreiben: (1) Steuerung und Koordinierung des gesamten Reformprozesses (DPMO); (2) Wirtschafts- und sozialpolitische Analyse und Beratung (SPC); (3) Umsetzung einer marktorientierten Wirtschaftspolitik (MoET) sowie (4) Umsetzung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (MoLSA). Damit wurden die wichtigsten Institutionen (und hier wiederum einzelne, wichtige Abteilungen) einbezogen, die zentralen Einfluss auf den Fortgang der Reformen haben sollten. In diesem Zusammenhang wurden auch neu geschaffene Abteilungen und Arbeitseinheiten (bspw. Monitoring-Einheiten) unterstützt, die wichtige Aufgaben im weiteren Entwicklungsprozess übernehmen sollten (GTZ 2009b). Die vier wesentlichen Durchführungs- und Partnerorganisationen werden im Folgenden mit ihren vor den Unruhen zugeordneten Rollen und Charakteristika beschrieben.

5.6.2.1 Büro des Vizepremierministers für wirtschaftliche Angelegenheiten

Stellvertretender Premierminister und sein Beraterteam

(1) Die Kernaufgabe des stellvertretenden Premierministers (*Deputy Prime Minister* – DPM) ist die Steuerung und Koordinierung des Reformprozesses in Richtung einer Sozialen Marktwirtschaft. Zu seiner Unterstützung ist dem DPM ein ökonomisches Beraterteam (*Economic Technical Team* – ETT) zur Seite gestellt, das Konzepte zu fachlichen Themen erstellen, die Sektorministerien beraten und die prioritären Reformprozesse laufend beobachten soll. Zusammen sind sie das *Deputy Prime Minister's Office* (DPMO). Die Funktion des DPM, bei dessen Position es sich um eine relativ neu geschaffene Struktur im Kabinett handelt, erfordert eine gute Kommunikation mit den Sektorministerien, dem Privatsektor, zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und der interessierten Öffentlichkeit (GTZ 2009b).

DPMO als politischer Träger und Durchführungsorganisation

(2) In dem GTZ-Vorhaben übernimmt das DPMO zwei Rollen. Zum einen ist das DPMO politischer Träger für dieses Vorhaben und erhält mit der Auftragserteilung das Recht, die an ihn zu erbringenden Leistungen unmittelbar von der GTZ zu verlangen. Zum anderen fungiert das DPMO als Mittler und Durchführungsorganisation für die von GTZ und GOPA bereitgestellten Beratungsleistungen (GTZ 2009b).

Hohe Mitarbeiterfluktuation als Grund für Defizite in der Organisationsstruktur

(3) Trotz des für syrische Verhältnisse innovativen Charakters des DPMO lassen sich Defizite in der Organisationsstruktur sowie in der Qualifikation der Mitarbeiter beobachten. Die Defizite sind unter anderem hervorgerufen durch die hohe Mitarbeiterfluktuation des relativ jungen Teams. Sicherlich können hierfür auch das sich rasch wandelnde Umfeld und geänderte Anforderungsprofile im Zeichen der Reform zur Sozialen Marktwirtschaft verantwortlich gemacht werden (GOPA 2009).

5.6.2.2 Staatliche Planungskommission

Rolle von SPC

(1) Die SPC hat den Rang eines Ministeriums und ist direkt dem Premierminister unterstellt. In den letzten Jahren hat die SPC auf dem Weg in eine Soziale Marktwirtschaft einen Reorganisationsprozess durchlaufen, in dem die Rolle und Aufgabenbereiche der SPC neu definiert wurden. Die SPC spielt im Rahmen des GTZ-Vorhabens eine wichtige Rolle und soll als zukünftiger, regierungsinterner *think tank* für ökonomische Analyse und Prognoseerstellung zur strategischen, wirtschaftspolitischen Beratung des Premierministers und der Fachministerien „Motor der Wirtschaftsreform“ sein. Die SPC ist zur Koordinierung und Orientierung der Sektorministerien legitimiert und soll bei der Suche nach den besten Lösungen auch die Meinung des Privatsektors berücksichtigen (GTZ 2009b; GOPA 2009).¹⁸⁸

¹⁸⁸ Die neue Vision der SPC beschreibt ihre Rolle mit folgenden Grundelementen (GTZ 2009b):

- Abstimmung der Teilstrategien für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung
- Identifizierung von Investitionsanreizen, zusammen mit der Zentralbank und den Sektorministerien
- Festlegung von volkswirtschaftlichen Entwicklungsindikatoren und Zielsetzungen und Vorbereitung gesamtwirtschaftlicher, sektor- und regionalspezifischer Entwicklungspläne

Organisationsstruktur

(2) In der Zentrale der SPC arbeiten rund 450 Mitarbeiter, die sechs Hauptabteilungen zugeordnet sind, nämlich:

- Macroeconomic Department
- Human Development Department
- Sector Development Department
- Local and Regional Development Department
- International Cooperation Department
- Administration and Human Resources Department

Folgende Hierarchieebenen gibt es in der SPC: den Präsidenten (*Head of SPC*) im Rang eines Ministers, drei Stellvertreter (*Deputy Heads*), sieben Generaldirektoren (*General Directors*), 34 Direktoren (*Directors*) und die Mitarbeiter. Ein großer Teil der Leistungsträger und Führungskräfte sind Frauen (GTZ 2009b).

Wesentliche Schwächen und Herausforderungen

(3) Durch die Reorganisation konnten schon Teilerfolge im Hinblick auf die neue Rolle der SPC konstatiert werden. Allerdings zeigt sich auch, dass die SPC in vielen Bereichen noch unterstützt werden muss. Durch den Reorganisationsprozess wurde die Führungsspitze verjüngt. Zum Beispiel beträgt das Durchschnittsalter der Generaldirektoren etwa 35 Jahre. Damit fehlt es vielen neu ernannten Führungskräften zum Teil noch an spezifischen Fachkenntnissen sowie an Führungs- und Managementenerfahrung. Damit die SPC ihre neue Rolle effizient und effektiv ausfüllen kann, bedarf es einer gewissen Ausstattung an zeitgemäßen Arbeitsmitteln und moderner Technologie. Diese sind in der Realität allerdings so gut wie gar nicht vorhanden, so dass das Zeitmanagement sowie die übergreifende Kommunikation und Abstimmung noch ziemlich schwach sind (GTZ 2009b). Auch was die

-
- Entwurf von Entwicklungsszenarien, -modellen und -alternativen sowie von Frühwarnsystemen vor möglichen Krisen
 - Die Umsetzung von wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsplänen und Investitionsprojekten koordinieren, begleiten, evaluieren und auf ihre Wirkungen überprüfen
 - Koordinierung der Umsetzung des Assoziierungsabkommens mit der Europäischen Union
 - Überwachung des Managements der Außenverschuldung
 - Erstellung des Fünfjahresplans

Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Institutionen und Ministerien betrifft, gibt es noch Verbesserungspotenzial. Einige Sektorministerien arbeiten immer häufiger an der SPC vorbei, und die eigentlichen Koordinierungsaufgaben werden größtenteils direkt von dem Premierministerium übernommen. Zwar werden von Seiten der Ministerien grundsätzlich keine Akzeptanzprobleme in Bezug auf die neue Rolle der SPC erwähnt. Allerdings scheint diese noch nicht in ausreichendem Maße in den Köpfen verankert zu sein. Die SPC hat es noch nicht geschafft, gegenüber den Sektorministerien eine Dienstleistungsmentalität zu entwickeln und zu pflegen. Dies liegt auch daran, dass der Paradigmenwechsel in Richtung Marktwirtschaft bis dato nur in geringem Maße selbst von der SPC reklamiert und praktisch umgesetzt wird. Vielmehr scheint sich die bisherige Vorstellung von der Funktion der SPC als federführende Institution bei der Erstellung der Fünfjahrespläne als richtungsweisende Dokumente der Wirtschaft Syriens hartnäckig zu halten. Ohne einen Abbau dieses fortdauernden Selbstverständnisses einer koordinierenden und zentralen Regierungseinheit für die Erstellung der Fünfjahrespläne wird die SPC ihre neue Rolle nicht wahrnehmen können. Auch zeigen die jüngsten Erfahrungen, dass das Selbstverständnis einer gewissen Monopolstellung bei der Koordinierung von internationalen Kontakten als regulierende und nicht zu umgehende „Clearingstelle“ zwischen internationalen Partnern und Fachministerien ebenfalls nicht zu einer größeren Akzeptanz in den anderen Ministerien beiträgt. Man darf allerdings in diesem Zusammenhang auch nicht vergessen, dass die SPC diejenige Institution ist, die aus immanent machtpolitischer, interner Perspektive am meisten durch die Reform hin zur Sozialen Marktwirtschaft in Bezug auf Stellen und Einfluss zu „verlieren“ hat (GTZ 2009b; GOPA 2009).

5.6.2.3 Ministerium für Wirtschaft und Handel

Entstehung von MoET

(1) Das MoET galt lange Zeit als Herzstück der sozialistischen Planwirtschaft. Seit der Gründung 1947 gab es zwar immer wieder kleinere Anpassungen, der Aufgabenkern und die Wahrnehmung dieser Aufgaben blieben jedoch weitgehend konstant. 2004 wurde das Ministerium im Zuge des Reformprozesses mit dem Ministerium für Binnenhandel und dem *Ministry of Supply* zum MoET fusioniert (GTZ 2009b).

Rolle von MoET

(2) Gegenwärtig sieht das MoET seine neue Hauptrolle in der Gesetzgebung und Regulation. Es ist zuständig für die Außenwirtschaftsbeziehungen einschließlich des Entwurfs von Gesetzen sowie für die Ausstellung von Genehmigungen und Lizenzen für Exporte und Importe. Ferner fällt dem MoET die Modernisierung des Geld- und Kreditwesens (seit 2000) für den Aufbau einer Börse als weiterer Aufgabenbereich zu. Auch regelt das MoET staatliche und private Investitionen zur Verbesserung des Geschäfts- und Investitionsklimas. Das MoET scheint der geeignetste Kandidat für diese Aufgaben zu sein, da ihm die staatlichen Banken, einige Staatsmonopole im Bereich der Herstellung von Investitionsgütern, Elektroprodukten und Unternehmen der Verarbeitung von Agrargütern sowie die vier Freihandelszonen des Landes unterstehen (GTZ 2009b).

Organisationsstruktur

(3) Das MoET stellt das größte Ministerium dar und beschäftigt etwa 600 Personen in der Zentrale und insgesamt 5600 Personen einschließlich der nachgeordneten Institutionen. Es ist derzeit in 24 Abteilungen untergliedert und unterhält in 12 Gouvernoraten Außenstellen. Allein diese Zahlen verdeutlichen, dass das MoET eine Schlüsselstellung bei der Setzung des neuen ordnungspolitischen und makroökonomischen Rahmens einnimmt (GTZ 2009b; GOPA 2009).

Fortschritte und Defizite

(4) In der jüngsten Vergangenheit konnten einige Erfolge im Reformprozess verzeichnet werden. Dazu zählen bspw. Fortschritte in der Formulierung effektiver Politiken für Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU), Handelsförderung und Wettbewerbsrecht. Als besonderer Erfolg wird der Paradigmenwechsel weg von direkten Eingriffen in die Preisbildung von Produkten und Dienstleistungen hin zu mehr indirekter ökonomischer Steuerung durch Anreizsysteme gesehen. Einige ordnungspolitische „Rückfälle“, die in Form höherer Öl- und Lebensmittelpreise temporär auftraten, können als Ausnahmen von der Regel bezeichnet werden. Allerdings ist das MoET personell völlig überbesetzt. Darüber hinaus fehlt es trotz einiger Maßnahmen zur Kapazitätsentwicklung, insbesondere durch GTZ und Weltbank, besonders an qualifiziertem Personal, und die Nachhaltigkeit der oben genannten Erfolge muss in Frage gestellt werden, wenn die Geberunterstützung verringert wird. Das MoET wird langfristig sicherlich von einer weiteren

punktuellen, d.h. auf einzelne Abteilungen bezogenen Reorganisierung und Prozess- bzw. Arbeitsablaufoptimierung profitieren (GOPA 2009).

5.6.2.4 Ministerium für Arbeit und Soziale Angelegenheiten

Rolle von MoLSA

(1) Im Rahmen des Reformprozesses ist das MoLSA für die Stärkung des Arbeitsmarktes verantwortlich. So beschäftigt sich das MoLSA vor allem mit Fragen der Arbeitslosigkeit, der Berufsbildung und beruflichen Fortbildung sowie des Einsatzes von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Zudem kommt dem MoLSA eine bedeutende Rolle im Bereich der Sozialversicherungen zu (GTZ 2009b).

Organisationsstruktur

(2) Mit rund 3.000 Beschäftigten ist das MoLSA ebenfalls ein numerisch großes Ministerium, in dem 53% Frauen sind. Das MoLSA besteht gegenwärtig aus 18 Hauptabteilungen. Im Bereich „Arbeit“ sind vor allem die Hauptabteilungen für Statistik, Planung, Arbeitskräfte, Fortbildung und Forschung sowie das Netz der Arbeitsämter wichtig (GTZ 2009b).

Hoher Beratungseinsatz bei MoLSA

(3) In den letzten Jahren hat das MoLSA große Unterstützung in Form von mehreren Beratungen sowie durchgeführten Trainingsmaßnahmen erhalten. Dies war aus damaliger Sicht nötig, da MoLSA hinsichtlich der organisatorischen und personellen Voraussetzungen zur Verbesserung der Kapazitäten und Kompetenzen für den Politikdialog sowie der Erbringung von finanziellen und sonstigen Leistungen für syrische Bürger unter dem angestrebten ordnungspolitischen Rahmen einer Sozialen Marktwirtschaft die größten Defizite aufzuweisen hatte. Der hohe Beratungseinsatz in den letzten Jahren hat durchaus positive Spuren hinterlassen. Dies zeigt sich u.a. in der Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur sowie der Einführung eines so genannten *change management teams*, welches die volle politische Rückendeckung der Ministerin besitzt. Trotzdem ist noch weitere Unterstützung nötig, um die strategische Ausrichtung und die zukünftige Rolle des Ministeriums, die immer noch

nicht in allen Köpfen verankert ist, festzuziehen. Das Festlegen der Prioritäten in der Veränderungsagenda stellt dabei einen wichtigen Punkt dar (GOPA 2009).¹⁸⁹

5.6.3 Beratungseinsätze in dem Vorhaben in Syrien

Methodische Grundlage des Vorhabens

(1) Wie die meisten Entwicklungsvorhaben in der TZ basiert dieses Vorhaben auf dem Ansatz der Kapazitätsentwicklung, der in einer Kombination von Fach-, Organisations- und Politikberatung stattfindet (GTZ 2009b). Allgemein formuliert sollen durch die wirtschaftspolitischen Beratungsleistungen die oben genannten Organisationen dabei unterstützt werden, ihre Fach- und Führungskräfte auf dem Gebiet von Wirtschaftsreformthemen so zu qualifizieren, dass sie ihre neue Rolle in einem marktwirtschaftlichen System kompetent wahrnehmen können. Um dies zu erreichen, muss zunächst der Fortbildungsbedarf für Fach- und Führungskräfte zu wirtschafts- und sozialpolitisch relevanten Themen ermittelt werden. Anschließend müssen geeignete Experten für Kurzeiteinsätze für die Beratungs- und Trainingseinsätze zu diesen Themen identifiziert werden. Dies schließt auch die ad-hoc-Beratung von hoch qualifizierten und erfahrenen Gutachtern für hochrangige syrische wirtschaftspolitische Entscheidungsträger mit ein. Die Befähigung wichtiger Akteure beinhaltet auch die Organisation von Studienreisen für Fach- und Führungskräfte aus den genannten Institutionen nach Deutschland und in Transformationsländer sowie *on-the-job training* (GOPA 2009).

Fortschritte

(2) Trotz der abgebrochenen Beratung der syrischen Regierung kann festgestellt werden, dass die an der zentralen Bedeutung von Zielsetzungen orientierten Beratungseinsätze durch die deutsche TZ in vielen Bereichen durchaus positive Wirkungen gehabt und den wirtschaftlichen Reformprozess in Syrien ein gutes Stück vorangebracht haben. Die politischen Entwicklungen im Jahr 2011 haben jedoch weitere Fortschritte zunächst verhindert.

¹⁸⁹ Für ausführlichere Informationen zu dem Vorhaben in Syrien und speziell zu Zielen, Indikatoren und Wirkungsketten siehe Anhang 6 (Ergänzende Informationen zum Projektbeispiel Syrien).

5.7 Anwendung des Increased Performance Model for Development für einen Beratungseinsatz in Syrien

Beschreibung des Einsatzes bei MoLSA

(1) Im Folgenden soll das IPMD¹⁹⁰ am Beispiel eines eigentlich für Mai 2011 geplanten Syrieneinsatzes¹⁹¹ dargestellt werden. In diesem Beratungseinsatz sollte ein Monitoring-System für das MoLSA aufgebaut werden,¹⁹² mit dem sowohl die Leistung der Mitarbeiter innerhalb des Ministeriums als auch die Reformfortschritte auf der Ebene der syrischen Bürger kontinuierlich gemessen werden sollten.¹⁹³ Da das IPMD losgelöst von spezifischen Aufgaben (und Institutionen bzw. Organisationen) angewendet werden kann, werden im Folgenden nicht die spezifischen Aufgaben des MoLSA beschrieben, sondern vielmehr die nötigen Informationen dargelegt, die für die Zielformulierung im Rahmen des IPMD wichtig sind. Es war geplant, dass zunächst mit Entscheidungsträgern des MoLSA und den zukünftig verantwortlichen Personen der aufzubauenden Monitoring-Einheit (die im Vorfeld von den Entscheidungsträgern des Ministeriums ausgewählt worden waren)¹⁹⁴ operative Ziele für das Ministerium formuliert (die aus dem Fünfjahresplan hergeleitet werden sollten) und entsprechende Indikatoren identifiziert werden. Damit sind nicht die *output-* bzw. *use of output-*Ziele gemeint, die im Rahmen des IPMD für die Beratungsgruppe formuliert werden sollen, sondern Ziele für das ganze Ministerium, anhand derer der Erfolg des Ministeriums gemessen werden sollte. Derartige Ziele sind immer integraler Bestandteil von Monitoring-Systemen und auf den höheren Ebenen der Wirkungskette angesiedelt. Nachdem sich der Berater mit den involvierten Personen auf die für das Monitoring-System geltenden Ziele und Indikatoren geeinigt hätte, hätte er sich mit der Beratungsgruppe, die aus Akteuren der aufzubauenden Monitoring-Einheit bestehen sollte, zusammengesetzt und auf Basis der vereinbarten Ziele und Indikatoren einen Monitoring-Plan erarbeitet. Ein

¹⁹⁰ Dies bezieht sich lediglich auf den ersten Teil des IPMD (den ganzen Entscheidungsbaum), da der zweite Teil sich auf die Analyse nach der Beratung bezieht.

¹⁹¹ Dieser Einsatz wurde aufgrund der herrschenden Unruhen in Syrien verschoben und wird in dieser Form wahrscheinlich auch nicht mehr stattfinden.

¹⁹² Es sei hier angemerkt, dass der Autor in allen erwähnten Durchführungs- und Partnerorganisationen als Trainer in den Bereichen Monitoring und Evaluierung tätig war. MoLSA stellte das erste Ministerium dar, in dem auf Basis der im Vorfeld durchgeführten Trainings ein konkretes Monitoring-System aufgebaut werden sollte. Es war geplant, sukzessive auch in den anderen Ministerien ein Monitoring-System zu etablieren.

¹⁹³ Dieser Einsatz soll(te) dazu beitragen, die Zielgrößen in der ex ante aufgestellten Wirkungskette zu erreichen. Siehe Kapitel Kapitel 3.1.4 (Ein Beispiel einer Wirkungskette) und Anhang A6 (Ergänzende Informationen zum Projektbeispiel Syrien).

¹⁹⁴ Im Vorfeld wurde dem Berater mitgeteilt, dass es sich um 3-5 Personen handelt.

solcher Plan beinhaltet in der Regel mehrere Wirkungsketten für das Ministerium, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen, legt die Art und Weise fest, wie die Indikatoren (als operationalisierte Beschreibung der Ziele) gemessen und analysiert werden sollen (Methoden der Datenerhebung und –analyse) und spezifiziert die Häufigkeiten der Datenerhebung und –analyse, die Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben und die Quellen der Daten. Damit wird die Basis für den organisatorischen Aufbau einer Monitoring-Einheit geschaffen.

Effektivitätsprinzipien: Berücksichtigung der Effektivitätsprinzipien vor der Beratung

(2) Wie in dem IPMD gefordert, ist es zunächst die Aufgabe des Beraters, im Vorfeld der Beratung den Prinzipien der Paris Deklaration in ausreichendem Maße Rechnung zu tragen.

Erläuterungen zu *ownership* am Projektbeispiel Syriens:

Im Fall des geplanten Beratungseinsatzes zum Aufbau eines Monitoring-Systems konnte die *ownership* der geplanten Beratungsgruppe des MoLSA als sehr hoch eingeschätzt werden. Zum einen war der Berater der Beratungsgruppe im Rahmen eines im Vorfeld des geplanten Beratungseinsatzes positiv bewerteten Trainings in den Bereichen Monitoring und Evaluierung als Trainer/Berater schon bekannt. Zum anderen wurde der Berater zum Aufbau eines Monitoring-Systems direkt von MoLSA nachgefragt, so dass davon ausgegangen werden kann, dass schwierige und spezifische *output-* bzw. *use of output-*Ziele und entsprechendes Feedback unter Berücksichtigung der wesentlichen Kernelemente der GST durchaus wirksamkeitssteigernd gewirkt hätten.

Erläuterungen zu *alignment* am Projektbeispiel Syriens:

Um die Wirksamkeit des Beratungseinsatzes zu steigern, wurden dem Berater im Rahmen des *alignment* im Vorfeld der Beratung die Wünsche und Bedürfnisse des Ministeriums durch den KV mitgeteilt. Der Berater hatte daraufhin dem KV alternative Verfahrensschritte zum Aufbau eines Monitoring-Systems zukommen lassen, die der KV mit dem MoLSA-Repräsentanten besprechen wollte. Dazu ist es aber wegen der Unruhen nicht mehr gekommen. Mit dem AV des Programms war zusätzlich ein *kick-off-Meeting* vereinbart, um die Beratungsleistung an

kurzfristig geäußerte Wünsche anpassen zu können. Telefonische und schriftliche Kommunikation über eventuelle Änderungen hätte den Informationsaustausch mit dem AV und dem KV ergänzt.

Erläuterungen zu Harmonisierung am Projektbeispiel Syriens:

In Syrien wurden in den letzten Jahren einige Beratungen im Bereich Monitoring und Evaluierung durchgeführt (bspw. von UNDP). Der Berater hatte der Harmonisierung im Vorfeld der Beratung dadurch Rechnung getragen, dass er in vorherigen Einsätzen in Syrien entsprechende Unterlagen von den verschiedenen Ministerien gesammelt hatte und sich ein Bild darüber machen konnte, was schon zu Monitoring und Evaluierung erarbeitet wurde. Da man seinerzeit gemeinsam mit den Regierungspartnern zu dem Schluss gekommen war, dass noch keine nachhaltige Basis im Bereich Monitoring und Evaluierung geschaffen worden ist (da die Anstrengungen in diesem Bereich in einem frühen Stadium zum Stillstand kamen), hätte im Rahmen des geplanten Beratungseinsatzes keine Harmonisierung mit anderen Verfahren und Ansätzen zu erfolgen brauchen. Dies wurde im Vorfeld auch von MoLSA bestätigt.

Erläuterungen zum ergebnisorientierten Management am Projektbeispiel Syriens:

Da der Berater schon mehrfach für die GTZ in Syrien gearbeitet und ebenfalls zum Aufbau eines internen Monitoring-Systems für die GTZ beigetragen hatte, ist dem Berater die GTZ-Interventionslogik sehr gut bekannt. Die Inhalte der Beratung sowie im Rahmen dieser Beratung zusätzlich formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele hätten daher problemlos in die bestehende Wirkungskette des Programms integriert werden können.

Ausgangsfrage: Können verbindliche *output-* bzw. *use of output-*Ziele von den Beratern formuliert werden, die von den Projektverantwortlichen mitgetragen werden?¹⁹⁵

(3) Der Berater hatte in dem GTZ-finanzierten Vorhaben von 2008 bis 2011 auf Nachfrage der GTZ und den Partnern sechs Beratungseinsätze durchgeführt. Durch das hohe Vertrauen, das dem Berater von dem AV, den verschiedenen KV sowie den

¹⁹⁵ Im Folgenden handelt es sich um Annahmen, die in der Praxis bisher nur teils empirisch bestätigt werden konnten.

Partnern entgegengebracht wurde, kann prinzipiell davon ausgegangen werden, dass der Berater zusätzliche *output-* bzw. *use of output-*Ziele (mit dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus) gemäß der IPMD-Vorgehensweise hätte formulieren dürfen, die komplementär zu den in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen gewesen wären.

Ziel: Für wen sollen *output-* bzw. *use of output-*Ziele formuliert werden?

(4) Den Aufbau und die anschließende Nutzung des Monitoring-Systems an eine einzelne Person zu koppeln und somit ausschließlich Individualziele zu formulieren, wäre nicht ideal gewesen. Zum einen hätte dies nicht von einer einzelnen Person erfüllt werden können und zum anderen hätten zur Bewältigung der notwendigen Aufgaben mehrere Personen in einem Team sich koordinieren müssen. Daher hätte der Berater versuchen müssen, Teamziele zu setzen.

Team: Teamziele

(5) Im Vorfeld des Beratungseinsatzes (im Rahmen des *alignment*) wurde der Berater von dem zuständigen KV darüber aufgeklärt, dass mit etwa vier Entscheidungsträgern des MoLSA und etwa drei – nur für das zukünftige Monitoring-System zuständigen – Personen¹⁹⁶ Ziele für das Ministerium aus dem Fünfjahresplan hergeleitet werden sollten und sich die Beratung anschließend auf die drei „Monitoring-Personen“ beschränken sollte, um auf Basis der hergeleiteten Ziele das Monitoring-System aufzubauen. Somit hätte der Berater speziell für diese drei Personen Teamziele sowie die zur Messung dieser Ziele verwendeten Indikatoren formuliert.

Team.Part.: Partizipativ formulierte Teamziele

(6) Teamziele und die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus sollten – sofern möglich – gemeinsam mit der Beratungsgruppe formuliert werden, da die positiven Effekte der partizipativen Zielformulierung auf Teamebene unter anderem den Teamzusammenhalt und die Bindung an das Ziel stärken. Bei dem geplanten Beratungseinsatz hätte es sich nicht nur aufgrund der überschaubaren Größe der Beratungsgruppe angeboten, die Teamziele partizipativ zu formulieren, sondern auch, weil der Aufbau und die Anwendung eines Monitoring-Systems recht komplex

¹⁹⁶ Diese Personen hatten schon an früheren Trainings zu Monitoring und Evaluierung teilgenommen.

sind und partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele speziell bei komplexen und interdependenten Aufgaben wichtig für eine hohe Arbeitsleistung sind. Nachdem der Berater gemeinsam mit der Beratungsgruppe ein oder mehrere Teamziele formuliert hätte, hätte er entscheiden müssen, ob zusätzlich Individualziele formuliert werden sollten, um die Prinzipal-Agenten-Problematik sowie die Gefahr eines sozialen Dilemmas zu verringern, bei dem die persönlichen Ziele eines Individuums die Teamziele konterkarieren können.

***Team.Part.m.Ind.:* Partizipativ formulierte Teamziele mit Individualzielen**

(7) Individualziele können sich speziell bei fehlenden persönlichen Bindungen des Beraters zu der Beratungsgruppe negativ auswirken, da Teammitglieder durch die Formulierung von Individualzielen zusätzlich zu den Teamzielen von einer ihnen nicht vertrauten Person sich noch stärker unter Druck gesetzt fühlen. Diese Situation hätte bei dem geplanten Beratungseinsatz nicht vorgelegen, denn die drei für das zukünftige Monitoring-System verantwortlichen Personen hatten an einem der vorherigen Monitoring-Trainings teilgenommen, die der Berater in Syrien durchgeführt hatte. Es bestand daher eine gute Vertrauensbasis zwischen der Beratungsgruppe und dem Berater, die damit belegt werden kann, dass die Trainingsgruppe des MoLSA (einschließlich der drei zukünftigen Monitoring-Personen) in dem vorherigen Beratungseinsatz in einer Abschlussevaluierung den Berater und das Training sehr gut bewertet hatten. Somit hätten sich zur Steigerung der Arbeitsleistung zusätzliche Individualziele angeboten, wobei der Berater noch hätte überlegen müssen, ob diese partizipativ formuliert oder zugewiesen werden sollen.

***Team.Part.m.Ind.part.:* Partizipative Individualziele zusätzlich zu partizipativen Teamzielen**

(8) Es hätte sich angeboten, die Individualziele partizipativ zu formulieren. Zum einen hätte es sich um eine relativ kleine Teamgröße gehandelt. Zum anderen hätte der Kosten- und Zeitaspekt wahrscheinlich keine so große Rolle gespielt, da schon Vorwissen bei den zu beratenden Personen vorhanden ist, und Ziele und Aufgaben schneller identifiziert und formuliert worden wären.

Feed.: Frage, wem Feedback gegeben werden soll

(9) Nachdem geklärt worden wäre, welche *output-* bzw. *use of output-*Ziele im Rahmen des Beratungseinsatzes formuliert werden, hätte analysiert werden müssen, wem genau Feedback gegeben werden soll.

Team.Feed.: Feedback auf Teamebene und Individualebene

(10) Falls Teamziele und Individualziele formuliert worden wären, hätte Feedback sowohl auf Teamebene als auch Individualebene sichergestellt werden müssen, insbesondere auch, weil der Aufbau und die erfolgreiche Umsetzung eines Monitoring-Systems von der Qualität der Zusammenarbeit der drei Monitoring-Personen abhängig gewesen wäre.

Feed.wer: Ist kontinuierliches Feedback durch den Berater vor Ort möglich?

(11) Mit dem KV und dem AV war in einem der vorherigen Einsätze besprochen worden, dass zum nachhaltigen Aufbau eines Monitoring-Systems ein bis zwei Folgeeinsätze binnen eines Jahres hätten erfolgen sollen. Damit wäre kontinuierliches Feedback vor Ort über einen längeren Zeitraum durch den Berater selber gewährleistet worden.

Feed.Ber.: Mittel-langfristige Teamziele und kontinuierliches Feedback durch den Berater

(12) Um die Arbeitsleistung der drei zu beratenden Monitoring-Personen zu steigern, hätten mittel- bis langfristige *output-* bzw. *use of output-*Ziele gemeinsam mit dem Team formuliert werden können. Folgende Fragen hätten dabei Hilfestellungen für die Identifikation von geeigneten Zielen (und Indikatoren) gegeben:

- Weist die für MoLSA ex ante formulierte Wirkungskette der GTZ Defizite auf, und können diese mit zusätzlichen *output-* bzw. *use of output-*Ziele aus der Beratung behoben werden?

Das Thema Monitoring und Evaluierung stellt ein Querschnittsthema dar und bezieht sich nicht explizit auf einen bestimmten Bereich im MoLSA oder auf einen bestimmten Bereich in der Wirkungskette. Außerdem weist die aufgestellte Wirkungskette für das MoLSA keine erkennbaren Defizite auf,¹⁹⁷ so dass dieser Aspekt sicherlich nicht als Grundlage für die Zielformulierung herangezogen worden wäre.

¹⁹⁷ Siehe Kapitel 3.1.4 (Ein Beispiel einer Wirkungskette).

- Können relative *output*- bzw. *use of output*-Ziele formuliert werden?
Relative Ziele setzen immer Vergleichssituationen voraus. Da es sich bei der geplanten Beratung um eine Beratung in einem bestimmten Ministerium gehandelt hätte (das es logischerweise nur einmal in Syrien gibt), hätten relative Ziele nur schwer formuliert werden können. Zwar hätten *output*- bzw. *use of output*-Ziele formuliert werden können, in denen die Ministerien um die besten Monitoring-Systeme gegeneinander konkurrieren. Allerdings wäre das nicht im Sinne einer einheitlichen (Weiter-)Entwicklung der syrischen Reformen gewesen.
- Wie muss das *output*- bzw. *use of output*-Ziel formuliert werden, damit eine hohe Aufgabeninterdependenz resultiert?
Eine hohe Aufgabeninterdependenz resultiert, wenn eine enge Abstimmung zwischen den Teammitgliedern erfolgen muss, um die *output*- bzw. *use of output*-Ziele zu erreichen. Im Rahmen des Aufbaus des Monitoring-Systems könnten bspw. *output*- bzw. *use of output*-Ziele an die Datensammlung und Datenanalyse geknüpft werden und mit entsprechenden Indikatoren operationalisiert werden. Sowohl die Datensammlung als auch die Datenanalyse sind integraler Bestandteil eines jeden Monitoring-Systems und verlangen eine enge Abstimmung.
- Handelt es sich um lernorientierte oder leistungsorientierte Personen?
Diese Frage kann hier nicht abschließend beantwortet werden. Dafür wären Gespräche mit den Personen und ggf. mit den Vorgesetzten nötig gewesen. Handelt es sich um leistungsorientierte Personen, hätten sich die Ziele auf die Ebene des Aufbaus eines Monitoring-Systems (*output*-Ebene) und im Rahmen seiner Nutzung auf die Anwendung relativ einfacher Monitoring-Methoden beschränken (*use of output*-Ebene) können. Bei lernorientierten Personen hätten *output*- bzw. *use of output*-Ziele formuliert werden können, die sich zusätzlich auf der Ebene der Nutzung auf anspruchsvollere Monitoring-Methoden (*use of output*-Ebene) beziehen.

Überlegungen zu möglichen *output*- bzw. *use of output*-Zielen

(13) Ein mögliches, schwieriges und spezifisches Teamziel, welches im Rahmen der Beratung für die Beratungsgruppe hätte formuliert werden können, ist bspw. Folgendes:

Zum einen soll die Beratungsgruppe (die zukünftige neue Monitoring-Einheit) bis Juni 2012 sowohl ein Monitoring-System aufgebaut als auch einen Monitoring-Plan entwickelt haben, der die Nutzung des Systems spezifiziert. Zum anderen soll der Monitoring-Plan so umgesetzt werden, dass bis Dezember 2012¹⁹⁸ Daten bereitgestellt, aufgearbeitet und veröffentlicht werden, die sowohl für das Ministerium als auch für die Öffentlichkeit relevant sind.

Eigenes Beispiel

Das hier formulierte Ziel hätte in der Wirkungskette allerdings mehrere Ebenen umfasst und entsprechend „gesplittet“ werden müssen. Der Aufbau des Monitoring-Systems sowie die Entwicklung eines Monitoring-Plans repräsentieren die *output*-Ebene. Die Implementierung des Plans sowie die erfolgreiche Bereitstellung, Aufarbeitung und Veröffentlichung der Daten sind auf der *use of output*-Ebene angesiedelt. Dies hätte bei der Einordnung in die Wirkungskette entsprechend berücksichtigt werden müssen. Komplementäre Individualziele hätten sich bspw. an der Umsetzung des Plans orientieren können. So hätten bspw. für Person A Individualziele formuliert werden können, die Aspekte der Datensammlung, für Person B Ziele, die die Datenanalyse und für Person C Ziele, die das Berichtswesen und die Disseminierung von Informationen betreffen. Dadurch hätte eine hohe Aufgabeninterdependenz zwischen den Teammitgliedern sichergestellt werden können. Alle Ziele hätten anschließend mit Indikatoren messbar gemacht (z.B. wie sollen Daten veröffentlicht werden? Was heißt erfolgreiche Veröffentlichung von Daten?) und mit Anspruchsniveaus versehen werden müssen (z.B. wie häufig sollen Daten veröffentlicht werden?).

Berücksichtigung der anderen Kernelemente der GST

(14) Zusätzlich zu Teamzielen, Individualzielen und Feedback hätte der Berater zusammen mit dem KV, dem AV und dem Projektmanager kontinuierlich versuchen müssen, die anderen Kernelemente der GST zu fördern bzw. zu forcieren, um die Beziehung zwischen Zielen und die Leistung der zu beratenden Personen nachhaltig zu stärken, z.B. Aufgabeninterdependenz sicherstellen, die Selbst- bzw. die

¹⁹⁸ Auch wenn eine kontinuierliche Datenerhebung, -aufarbeitung und -analyse über Dezember 2012 erstrebenswert ist, sollte bei der Zielformulierung ein Ende festgelegt werden, wann das Ziel als erreicht gilt, da sonst möglicherweise keine volitionalen Prozesse ausgelöst werden und ein Gefühl entstehen kann, das Ziel nie erreichen zu können. Das schließt nicht aus, dass weitere Ziele in der Zukunft formuliert werden, bei denen neue Zeitpunkte festgelegt werden.

Teamwirksamkeit erhöhen, den Teamzusammenhalt fördern, etc. Die empirische Überprüfung dieser latenten Konstrukte wäre mit der so genannten *Multi-Item-Messung* erfolgt, die sich in der empirischen Forschung über die GST weitgehend durchgesetzt hat.¹⁹⁹

Resumé des Einsatzes in Syrien

(15) Wie gezeigt werden konnte, wären die Rahmenbedingungen in dem Einsatz in Syrien günstig gewesen, sowohl Teamziele als auch Individualziele für die Beratungsgruppe partizipativ zu formulieren sowie kontinuierliches Feedback vor Ort über einen längeren Zeitraum durch den Berater selber zu gewährleisten. In Verbindung mit der Förderung der anderen Elemente des IPMD (Zielbindung, Selbst-/Teamwirksamkeit, Aufgabenkomplexität, Fähigkeiten und Wissen, Teamzusammenhalt, Aufgabeninterdependenz) hätten nach Erkenntnissen dieser Arbeit über die Auslösung volitionaler Prozesse die Motivation sowie die Leistung der Beratungsgruppe nachhaltig gesteigert werden können.

6. Schlussbetrachtung und Ausblick

Ziel der Arbeit

(1) Ziel der Arbeit war es, Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirksamkeit der EZ aufzuzeigen. Unter Zuhilfenahme arbeits- und organisationspsychologischer Erkenntnisse stand insbesondere die Verbesserung der Wirksamkeit von Beratungen im Mittelpunkt der Arbeit, da Beratungen die wesentliche Strategie der TZ darstellen.

Modularer Aufbau der Arbeit

(2) Die Arbeit lässt sich prinzipiell in drei Hauptmodule unterteilen, dem EZ-Modul, dem verhaltensorientierten Modul und dem Verzahnungsmodul. In dem EZ-Modul wurden einerseits die Wirksamkeitsdebatte und ihr politischer Weg aufgezeigt und damit der verstärkte Fokus der EZ auf die Wirksamkeit von EZ-Maßnahmen beschrieben sowie der erhöhte Bedarf an neuen Verfahren zur Steigerung der Wirksamkeit verdeutlicht. Andererseits wurden in dem EZ-Modul wichtige Aspekte bei der Planung und Messung von Interventionen sowie die wesentlichen Charakteristika von Interventionen dargelegt, die sich bisher in der 50-jährigen

¹⁹⁹ Siehe Kapitel 4.4.5 (Zur Messung der Kernelemente der GST).

Geschichte der EZ etabliert haben und daher bei der Entwicklung neuer Verfahren zur Steigerung der Wirksamkeit nicht vernachlässigt werden dürfen. In dem zweiten Modul, dem verhaltensorientierten Modul, wurden die wesentlichen Kernelemente der im Zentrum dieser Arbeit stehenden GST als Ausgangspunkt für eine wirksamere EZ diskutiert. In dem dritten Modul fand schließlich eine Verzahnung der beiden Module statt. Die Ergebnisse wurden in einem in dieser Dissertation entwickelten Modell, dem *Increased Performance Model for Development* (IPMD), zusammengefasst, über dessen Anwendung die Motivation und die Arbeitsleistung von Beratungsgruppen in Beratungseinsätzen nachhaltig gesteigert werden kann und das anschließend an einem geplanten Kurzeinsatz in einem deutschen EZ-Vorhaben in Syrien hypothetisch erprobt wurde.

EZ-Modul – Kapitel 2 und 3

(3) Innerhalb des EZ-Moduls wurden für das bessere Verständnis der Arbeit zunächst die wesentlichen Meilensteine der Wirksamkeitsdebatte aufgeführt. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem

- die MDGs aus dem Jahre 2000,
- die im Rahmen der *Paris Declaration on Aid Effectiveness* vereinbarten Effektivitätsprinzipien aus dem Jahre 2005 (*ownership, alignment, Harmonisierung, gegenseitige Rechenschaftspflicht und ergebnisorientiertes Management*), deren kontinuierliche Berücksichtigung in EZ-Maßnahmen zur Erreichung der MDGs beitragen soll sowie
- die (im Vergleich zu Paris) nur leicht veränderten Effektivitätsprinzipien von Busan aus dem Jahre 2011 (*ownership Ergebnisorientierung, Entwicklungspartnerschaften, Transparenz und gegenseitige Rechenschaftspflicht*), die insbesondere die Wichtigkeit von Partnerschaften in den Mittelpunkt stellen.

Insbesondere mit diesen drei internationalen Vereinbarungen wurde die Fokussierung auf mehr Wirksamkeit der EZ forciert, da konkrete und verbindliche Ziele im Kampf gegen die weltweite Armut formuliert wurden. Schaut man sich heute allerdings den Umsetzungsstand der MDGs an, wird deutlich, dass die bis dato erreichten Erfolge nicht zufriedenstellend sind und in vielen Ländern die acht MDGs aller Voraussicht nach bis zum festgelegten Zeitpunkt im Jahr 2015 nicht erreicht

werden.²⁰⁰ Bezüglich der Effektivitätsprinzipien von Paris kann festgehalten werden, dass die Fortschritte noch nicht das gewünschte Ausmaß angenommen haben und eine Erreichung der an die Effektivitätsprinzipien gekoppelten Ziele ebenfalls in vielen Ländern nicht realistisch ist.²⁰¹ Alle Veranstaltungen (*high level* Foren, Konferenzen, etc.) vor und nach der Paris Deklaration untermauern im Prinzip den Bedarf an Verfahren zur Steigerung der Wirksamkeit der EZ.

Um neue Verfahren zur Steigerung der Wirksamkeit entwicklungspolitischer Bemühungen entwickeln zu können, war es anschließend im Rahmen dieses EZ-Moduls erforderlich, kurz einen Überblick über die etablierten Verfahren zur Planung und Messung sowie über die Charakteristika von EZ-Interventionen zu geben. Im Rahmen der Interventionsplanung wurden zunächst Wirkungsketten vorgestellt, die die Basis für die Implementierung und Bewertung von EZ-Maßnahmen darstellen und in strukturierter und systematischer Weise aufführen, was von dem Entwicklungsvorhaben erwartet wird. Sie listen dabei eine Reihe aufeinander aufbauender Kausalbeziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen), deren logische Verknüpfung über die Ebenen Ressourcen, Aktivitäten, *outputs*, deren Nutzung und den daraus resultierenden direkten Wirkungen (Ebene der direkt zugewiesenen Ziele) und indirekten Wirkungen (Ebene der übergeordneten Ziele) besteht. Es konnte gezeigt werden, dass Ziele den Ausgangspunkt dieser Kausalbeziehungen darstellen, da letztlich alle geplanten Aktivitäten, *outputs* und Verhaltensänderungen (auf der Ebene des *use of output*) zur Erreichung der Ziele auf den Ebenen der direkt und indirekt zugewiesenen Ziele beitragen sollen. Gemessen werden alle Zielgrößen mit Hilfe von Indikatoren, die in der Regel quantitative oder qualitative Variablen darstellen, mit denen man Veränderungen messen kann, die durch die EZ-Intervention induziert worden sind. Indikatoren erfüllen idealerweise die so genannten „SMART-CCR“-Anforderungen, damit sie zur Steuerung der EZ-Intervention genutzt werden können. Wirkungsketten, Ziele und Indikatoren spielen auch im Rahmen von Wirksamkeitsmessungen eine besondere Rolle, da während und nach der Durchführung der Maßnahme überprüft werden muss, ob die formulierten Zielgrößen gemäß des ex ante aufgestellten Interventionsdesigns erfüllt worden sind und ob die in der Wirkungskette ex ante formulierten

²⁰⁰ Zum Umsetzungsstand der MDGs siehe Anhang 2 (Der Umsetzungsstand der Millenniumsziele).

²⁰¹ Zum Umsetzungsstand der Paris Deklaration siehe Anhang 4 (Der Umsetzungsstand der Paris Deklaration).

Kausalbeziehungen in der Realität gültig sind. Anschließend wurde beschrieben, wie die geplanten Interventionen sowie die Durchführung von Wirksamkeitsmessungen in der Praxis umgesetzt werden. Dies beinhaltete kurze Erläuterungen zur Aufteilung der deutschen EZ in FZ und TZ, zur wichtigen Rolle der Consultingwirtschaft in der EZ und zur Abwicklung von konkreten Beratungseinsätzen, deren Wirksamkeit durch das IPMD verbessert werden soll. Abschließend wurden die wesentlichen Schwächen der bestehenden Vorgehensweise in der EZ diskutiert. Im Zentrum stand einerseits die fehlende Involvierung der Partner bei der Formulierung von Zielgrößen in der Wirkungskette, auch wenn in vielen Fällen die Partner (damit können Partnerorganisationen /-institutionen wie Ministerien oder Verbände, etc. gemeint sein) und ihr Nutzen im Mittelpunkt der Zielgrößen stehen. Andererseits wurde trotz ausgereifter Planungs- und Messmethoden auf Geberseite in dieser Arbeit bemängelt, dass es noch keine konkreten Ansätze und Mechanismen zur Steigerung der Motivation und langfristigen Verhaltensänderungen gibt und der Fokus im Sinne einer nachhaltigen EZ stärker auf die Motivation und Leistung wichtiger Akteure im Partnerland gelegt werden sollte.

Verhaltensorientiertes Modul – Kapitel 4

(4) Die Kritik an der bestehenden Vorgehensweise und der mangelnden Wirksamkeit der EZ stellt den Übergang zu dem verhaltensorientierten Modul dar. Erst durch die aktive Mithilfe der Partnerländer besteht die Chance, die verbindlichen Ziele der EZ erreichen zu können. Dafür müssen sie motiviert und ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gesteigert werden und die gängigen Verfahren der EZ mit interdisziplinären Erkenntnissen aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie ergänzt werden. Für die vorliegende Arbeit wurde aus mehreren Gründen²⁰² die GST als zentrale Motivationstheorie ausgewählt, die die dominierende Theorie in diesem Forschungsfeld darstellt und deren Anwendbarkeit und empirische Aussagekraft in weit über tausend Artikeln und *Reviews* bestätigt werden konnte. Die beiden grundsätzlichen Annahmen der GST lauten:

- Schwierige und herausfordernde (hohe) *output-* bzw. *use of output-Ziele*, deren Schwierigkeitslevel durch die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus determiniert werden, führen (bis zu einer bestimmten

²⁰² Siehe Kapitel 4.3.1 (Gründe für die Wahl der Goal Setting Theory).

Leistungsobergrenze) im Vergleich zu mittleren oder leicht zu erreichenden *output-* bzw. *use of output*-Ziele über volitionale Prozesse zu besseren Leistungen.

- Herausfordernde und präzise *output-* bzw. *use of output*-Ziele, die durch die dazugehörigen Indikatoren und Anspruchsniveaus spezifiziert werden, führen im Vergleich zu allgemeinen, vagen (*do your best-*) *output-* bzw. *use of output*-Ziele über volitionale Prozesse zu besseren Leistungen.

Darüber hinaus wurde im Zuge der Beschreibung der GST zwischen zugewiesenen, mit den zu Beratenden partizipativ formulierten Zielen und persönlichen Zielen unterschieden, die die Arbeitsleistung jeweils anders beeinflussen können.

Verhaltensorientiertes Modul – auf Individualebene

(5) Auf Individualebene konnte gezeigt werden, dass die Arbeitsleistung unabhängig davon ist, ob das *output-* bzw. *use of output*-Ziel nun partizipativ festgelegt oder zugewiesen wurde, solange die Schwierigkeit einer Aufgabe konstant bleibt und die Begründung für das *output-* bzw. *use of output*-Ziel für den jeweiligen Akteur nachvollziehbar ist. Zugewiesene und partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output*-Ziele beeinflussen ferner die Höhe der persönlichen Ziele, die prinzipiell durch den Akteur selbst gesetzt wird und von der Höhe²⁰³ der zugewiesenen oder partizipativ formulierten *output-* bzw. *use of output*-Ziele differieren kann. Persönliche Ziele haben den größten Einfluss auf die Leistung. Daher ist es wichtig, dass zugewiesene und partizipativ formulierte *output-* bzw. *use of output*-Ziele von den Akteuren zu ihren persönlichen Zielen gemacht werden, um den größten Einfluss auf die Arbeitsleistung zu generieren. Insbesondere dieser Aspekt spielt in der EZ eine bedeutende Rolle. Deshalb wurden auch die Einflussfaktoren von persönlichen Zielen aufgelistet, die durch die Verwendung geeigneter Indikatoren und Anspruchsniveaus entsprechend operationalisiert werden können. Anschließend wurden die Wirkungsmechanismen beschrieben, mit deren Hilfe spezifische und schwierige *output-* bzw. *use of output*-Ziele in Leistungen umgesetzt werden. Sie werden Mediatoren genannt und beschreiben einen unmittelbaren kausalen Effekt auf eine andere Variable. In der GST gibt es vier Mediatoren: Aufmerksamkeit, Anstrengung, Ausdauer (Persistenz) und Strategieentwicklung. Darüber hinaus wurden ausführlich die Moderatoren der GST diskutiert, die sich von Mediatoren

²⁰³ D.h. das mit Indikatoren und Anspruchsniveaus spezifizierte Schwierigkeitslevel.

darin unterscheiden, dass sie vor allem den Zusammenhang zwischen zwei anderen Variablen beeinflussen und im Falle der GST den Grad der Beziehung zwischen den Mediatoren und der Leistung verstärken oder schwächen können. Dazu zählen die Zielbindung, die Selbstwirksamkeit, das Feedback, die Aufgabenkomplexität, die Fähigkeiten und das Wissen und die monetären Anreize. Da sich hinter den meisten dieser Moderatoren oft umfangreiche Wissensgebiete der Motivationspsychologie verbergen, wurden nicht nur die Moderatoreffekte beschrieben, sondern auch mit diesen Elementen verbundene Wirkungszusammenhänge, die für eine Übertragung auf den entwicklungspolitischen Kontext wichtig sind.

Verhaltensorientiertes Modul – auf Teamebene

(6) Darüber hinaus wurde die GST, die ursprünglich nur auf die Individualebene abzielt, auf eine Team- bzw. Gruppenebene²⁰⁴ „gehoben“, weil in der Praxis in vielen Fällen die erfolgreiche Umsetzung wichtiger Maßnahmen von der Aufgabenerfüllung mehrerer Akteure abhängt. Dies hat Implikationen für die Modellierung und Anwendung der GST, da *output-* bzw. *use of output-*Ziele für mehrere Individuen gleichzeitig formuliert werden und andere Mechanismen und Wirkungszusammenhänge relevant sind als auf Individualebene. Auch in Teams stellen *output-* bzw. *use of output-*Ziele, die mit Hilfe von geeigneten Indikatoren und Anspruchsniveaus operationalisiert werden, die wesentlichen Mechanismen zur Steigerung der Teamleistung dar und wirken möglichen Motivationsverlusten entgegen, die beim Arbeiten in Teams auftreten können. Man spricht in diesem Zusammenhang insbesondere von den Phänomenen des *social loafing*, des *free-riding* und des *sucker-effect*, die die Teamleistung reduzieren. Auf Teamebene ist die partizipative Form der Zielbildung bei für alle Teammitglieder geltenden *output-* bzw. *use of output-*Teamzielen geeigneter ist als die Zuweisung von Zielen, weil unter anderem partizipativ gesetzte *output-* bzw. *use of output-*Ziele die Identifikation mit diesen Zielen fördern und so im stärkeren Maße die Motivationsverluste verringert werden können. Werden zusätzlich Individualziele für einzelne Teammitglieder formuliert, die komplementär zu den Teamzielen sind, können noch weitere Leistungssteigerungen induziert werden. Es handelt sich dabei

²⁰⁴ Die Ausführungen der Arbeit bezogen sich auf Teams, da die Charakteristika von Teams verglichen mit denen von Arbeitsgruppen eher mit der EZ-Praxis vereinbar sind (zeitlich befristete Zusammenarbeit, gemeinsames Ziel und gemeinsame Verantwortung, neue Aufgaben, gegenseitige Abhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung, etc.). Siehe dazu Kapitel 4.5.1 (Teams vs. Arbeitsgruppen).

um so genannte *groupcentric goals*, die sich von *egocentric goals* darin unterscheiden, dass sie mit den Teamzielen vereinbar sind und mit ihnen kein soziales Dilemma auftritt, bei dem Teammitglieder anreizbedingt *egocentric goals* formulieren, die die Erfüllung der Teamziele konterkarieren können. Das bewusste Setzen von *groupcentric goals* als Anreiz für einzelne Mitglieder der Beratungsgruppe erhöht zudem die Identifizierbarkeit der individuellen Leistung, wodurch die individuelle Motivation und Leistung gesteigert wird. Auch wenn es in der Forschung noch nicht ausreichend gesicherte Studien gibt, wurde deutlich, dass schwierige und spezifische Teamziele zunächst über die gleichen Mediatoren wirken wie auf Individualebene (Anstrengung, Ausdauer, Aufmerksamkeit und Strategieentwicklung), zusätzlich aber folgende Mediatoren relevant sind: die Kooperation, die Kommunikation und die gemeinsame Planung. Zudem beeinflussen viele der Moderatoren auf Individualebene den Ziel-Leistungs-Zusammenhang auch auf Teamebene. Folgende Moderatoren auf Teamebene sind relevant: Zielbindung, Teamwirksamkeit und Teampotenzial, Teamzusammenhalt, Aufgabeninterdependenz, Aufgabenkomplexität und Feedback. All diese Moderatoren für den Ziel-Leistungs-Zusammenhang induzieren zusätzlich auch andere Wirkungen, die den Motivationsverlusten und den Zielkonflikten entgegenwirken. Damit wurden in dem verhaltensorientierten Modul auf Individualebene und Teamebene die notwendigen Grundlagen der GST als Ausgangspunkt für eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit gelegt.

Verzahnung des EZ-Moduls und des verhaltensorientiertes Moduls – Kapitel 5

(7) Da Beratungen als wesentliche Bestandteile von TZ-Vorhaben aufgrund der Möglichkeit, eng mit wichtigen Akteuren kooperieren zu können, einen entscheidenden Hebel zur Motivations- und Leistungssteigerung der Beratungsgruppe darstellen können, wurden die entsprechenden Anforderungen an eine entwicklungspolitische Beratung erörtert. Es wurde das in unterentwickelten Ländern häufig verbreitete Phänomen des *Patron-Client-Relationship* (PCR) diskutiert, da sich viele Verhaltensweisen in diesen Ländern dadurch erklären lassen können und von den Beratern vor Ort berücksichtigt werden müssen. Bei PCRs richten Personen, die gleichzeitig Mitglieder einer Beratungsgruppe sein können, ihr Verhalten so aus, dass sie ihrem *patron* (z.B. Direktor in einem Ministerium) gefallen, um im Gegenzug für ihr Leben wichtige (Dienst-)Leistungen zu erhalten (z.B. Sicherheit). Eine weitere wichtige Anforderung zur Steigerung der

Wirksamkeit von Beratungen ist es, die Effektivitätsprinzipien von Paris (und Busan) in entwicklungspolitischen Kurz- und Langzeitberatungen zu berücksichtigen, die nach Ansicht der meisten Partner- und Geberländer die entscheidenden Transmissionskanäle zur Steigerung der Wirksamkeit darstellen.²⁰⁵ Dafür war es zunächst erforderlich, die Effektivitätsprinzipien auf Beratungseinsätze „herunterzubrechen“ und mögliche Wirkungszusammenhänge im Zusammenhang mit der GST aufzuzeigen. Dadurch konnten sie auf einen gemeinsamen Nenner mit den Kernelementen der GST gebracht werden (nämlich auf die Individual- und Teamebene), denn eine stringente Verfolgung der Effektivitätsprinzipien auf Beratungsebene hat Einfluss auf die Höhe wichtiger Kernelemente der GST und vice versa. Schließlich wurden spezielle Aspekte bei der Zielbildung beleuchtet, z.B. dass neu formulierte *output-* bzw. *use of output-*Ziele im Rahmen der Beratung keinesfalls losgelöst von den in der Wirkungskette enthaltenen Zielgrößen sein dürfen. Zudem sollten Ziele positiv formuliert werden, und falls möglich, relative Zielgrößen enthalten. Darüber hinaus sollten Berater bei der Zielbildung berücksichtigen, dass lernorientierte Personen in der Regel eine höhere Leistung bei komplexen Aufgaben aufweisen, während leistungsorientierte Personen bei einfacheren Aufgaben bessere Leistungen zeigen. Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden schließlich in dem IPMD zusammengefasst, das auf den Erkenntnissen der GST basiert und diese auf den entwicklungspolitischen Kontext unter Berücksichtigung EZ-spezifischer Besonderheiten (wie der Wirkungsketten-Logik, der Umsetzung und Messung von Interventionen, PCRs und der Pariser Effektivitätsprinzipien) überträgt.

Insgesamt besteht das IPMD aus zwei Teilen:

- 1) aus einem Entscheidungsbaum, der als Instrument zur Identifizierung geeigneter *output-* bzw. *use of output-*Ziele verwendet werden kann und entsprechende Handlungsvorschläge für verschiedene Situationen in der EZ-Beratung bereitstellt (da Rahmenbedingungen, Motivation und Bereitschaft zu Reformen sowie das Verhalten der in Beratungen involvierten Personengruppen von Land zu Land und von Sektor zu Sektor differieren können)

²⁰⁵ Im Rahmen des IPMD wurde auf die Effektivitätsprinzipien von Paris zurückgegriffen, da sie im Vergleich zu den Busan-Effektivitätsprinzipien besser in das Modell integriert werden konnten. Siehe dazu Kapitel 5.3 (Berücksichtigung der Pariser Effektivitätsprinzipien in konkreten Beratungseinsätzen).

- 2) aus einem Analyseplan, der das Monitoring innerhalb eines Vorhabens darin unterstützen kann, geringe Arbeitsleistungen der Beratungsgruppe zu analysieren bzw. mögliche Engpassfaktoren zu identifizieren, die unter Umständen auf schwach ausgeprägte Kernelemente der GST zurückzuführen sind, z.B. fehlende Zielbindung, fehlender Teamzusammenhalt, etc.

Das IPMD wurde abschließend für einen geplanten Beratungseinsatz in einem GTZ-Vorhaben, auf welches im Vorfeld näher eingegangen wurde, hypothetisch angewendet.²⁰⁶

Motivation und Leistungsbereitschaft der Partner für eine wirksamere EZ elementar

(8) Die Arbeit basiert auf der einschlägigen Literatur zu der GST, der dominierenden Motivationstheorie auf diesem Feld, auf den relevanten Arbeiten über die Wirksamkeit der EZ sowie auf den Erfahrungen des Autors in zahlreichen Entwicklungsländern. Als Mitarbeiter und Berater eines international tätigen Consultingunternehmens hatte er im Rahmen vieler Kurzeiteinsätze die Erkenntnis gewonnen, dass eine effiziente und effektive Projektumsetzung nur durch die aktive Mithilfe der Partner (und speziell seiner Beratungsgruppen) zu realisieren ist sowie durch die Bereitschaft der zu Beratenden, auch selbst Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen. Mit der vorliegenden Arbeit sollte gezeigt werden, dass die Motivation und die Leistungsbereitschaft von Partnern stärker in den Fokus der EZ gerückt werden müssen. Dies betrifft nicht nur die Einbettung dieser Forderung in nationale Entwicklungsstrategien (z.B. die PRSPs), sondern auch in der konkreten Umsetzung der EZ, nämlich in Beratungen. Es darf nicht vergessen werden, dass die EZ nur einen Tropfen auf dem heißen Stein darstellt und die Entwicklung eines Landes weitgehend von der Motivation und Leistungsbereitschaft seiner Menschen abhängt, Reformen tatsächlich umzusetzen. Aufgrund der empirischen Robustheit der GST kann davon ausgegangen werden, dass sie unter Berücksichtigung der EZ-spezifischen Besonderheiten auch im Kontext der EZ Gültigkeit besitzt und ihre Anwendung zusammen mit einer stringenten Anwendung der Effektivitätsprinzipien von Paris die Motivation und Leistung der Partner nachhaltig steigern kann.

²⁰⁶ Dies bezieht sich lediglich auf den ersten Teil des IPMD, da der zweite Teil sich auf die Analyse nach der Beratung bezieht.

Anforderungen an die EZ und zukünftige Forschung

(9) Die Anwendung des IPMD erfordert es, dass sich die Berater zukünftig über die Vermittlung technischer Fertigkeiten hinaus stark mit der Beratungsgruppe befassen und sich mit den für die EZ-Beratung wichtigen Kernelementen der GST vertraut machen. In diesem Zusammenhang treten so genannte *soft skills* der Berater immer mehr in den Vordergrund. Darüber hinaus muss die Anwendung der Effektivitätsprinzipien von Paris (und Busan) auf Beratungsebene forciert und ihre genauen Wirkungszusammenhänge auf Individual- und Teamebene weiter untersucht werden. Zudem wird die interdisziplinäre Forschung in vielen Bereichen immer wichtiger. Gerade für die EZ, die alle gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Bereiche eines Landes tangieren kann, erscheint es insbesondere vor dem Hintergrund der fehlenden Wirksamkeit bisheriger Anstrengungen zunehmend wichtig, einzelne Forschungsgebiete nicht isoliert zu betrachten (z.B. Wirtschaft, Bildung, Agrarwissenschaft, Gesundheit, etc.), sondern stärker auch die Erkenntnisse nicht EZ-typischer Wissenschaftsgebiete, wie der verhaltensorientierten Wissenschaft, einzubeziehen. In Bezug auf die GST wird es weiter nötig sein, die Wirkungszusammenhänge auf Teamebene genauer zu untersuchen, um die Hebel zur Steigerung der Leistung besser identifizieren zu können. Eine solche Analyse wird einen wichtigen Beitrag leisten können zur weiteren interdisziplinären Forschung auf dem großen Feld der Wirksamkeitsdebatte der EZ.

Anhang

A1. Die Millenniumsziele und ihre Indikatoren

Offizielle Liste der Indikatoren für die Millenniums-Entwicklungsziele*

Alle Indikatoren sind soweit möglich nach Geschlecht und Stadt/Land aufzuschlüsseln

Gültig ab 15. Januar 2008

Millenniums-Entwicklungsziele	
Ziele und Zielvorgaben (aus der Millenniums-Erklärung)	Indikatoren zur Überwachung der Fortschritte
Ziel 1: Beseitigung der extremen Armut und des Hungers	
Zielvorgabe 1.A: Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, deren Einkommen weniger als 1 Dollar pro Tag beträgt	1.1 Anteil der Bevölkerung mit weniger als 1 Dollar (in Kaufkraftparitäten) pro Tag ^a 1.2 Armutslückenverhältnis 1.3 Anteil des ärmsten Fünftels der Bevölkerung am nationalen Konsum
Zielvorgabe 1.B: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle, einschließlich Frauen und junger Menschen, verwirklichen	1.4 Wachstum des BIP pro Erwerbstätigen 1.5 Verhältnis Beschäftigung - Bevölkerung 1.6 Anteil der Erwerbstätigen, die mit weniger als 1 Dollar (in Kaufkraftparitäten) pro Tag auskommen müssen 1.7 Anteil der Selbständigen und der mithelfenden Familienangehörigen an der Gesamtbeschäftigung
Zielvorgabe 1.C: Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, die Hunger leiden	1.8 Anteil der untergewichtigen Kinder unter fünf Jahren 1.9 Anteil der Bevölkerung unter dem Mindestniveau der Nahrungsenergieaufnahme
Ziel 2: Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung	
Zielvorgabe 2.A: Bis zum Jahr 2015 sicherstellen, dass Kinder in der ganzen Welt, Jungen wie Mädchen, eine Grundschulbildung vollständig abschließen können	2.1 Netto-Bildungsbeteiligungsquote im Grundschulbereich 2.2 Anteil der Grundschulanfänger, die die letzte Klassenstufe der Grundschule erreichen 2.3 Alphabetenquote bei den 15- bis 24-jährigen Frauen und Männern
Ziel 3: Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen	
Zielvorgabe 3.A: Das Geschlechtergefälle in der Grund- und Sekundarschulbildung beseitigen, vorzugsweise bis 2005 und auf allen Bildungsebenen bis spätestens 2015	3.1 Verhältnis Mädchen/Jungen in der Grund- und Sekundarschulstufe und im tertiären Bildungsbereich 3.2 Anteil der Frauen an den unselbständig Erwerbstätigen im nichtlandwirtschaftlichen Sektor 3.3 Sitzanteil der Frauen im nationalen Parlament
Ziel 4: Senkung der Kindersterblichkeit	
Zielvorgabe 4.A: Zwischen 1990 und 2015 die Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren um zwei Drittel senken	4.1 Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren 4.2 Säuglingssterblichkeitsrate 4.3 Anteil der Einjährigen, die gegen Masern geimpft wurden
Ziel 5: Verbesserung der Gesundheit von Müttern	
Zielvorgabe 5.A: Zwischen 1990 und 2015 die Müttersterblichkeitsrate um drei Viertel senken	5.1 Müttersterblichkeitsrate 5.2 Anteil der von medizinischem Fachpersonal betreuten Geburten
Zielvorgabe 5.B: Bis 2015 den allgemeinen Zugang zu reproduktiver Gesundheit verwirklichen	5.3 Verwendungsrate von Verhütungsmitteln 5.4 Geburtenrate bei Jugendlichen 5.5 Zugang zur Schwangerenvorsorge (mindestens ein Besuch und mindestens vier Besuche) 5.6 Ungedeckter Bedarf an Familienplanungsdiensten
Ziel 6: Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten	
Zielvorgabe 6.A: Bis 2015 die Ausbreitung von HIV/Aids zum Stillstand bringen und allmählich umkehren	6.1 HIV-Prävalenz bei den 15- bis 24-Jährigen 6.2 Kondombenutzung beim letzten risikoreichen Geschlechtsverkehr 6.3 Anteil der 15- bis 24-Jährigen mit umfassendem und richtigem Wissen über HIV/Aids 6.4 Verhältnis der Schulbesuchsquote von Waisenkindern zur Schulbesuchsquote von Nichtwaisen im Alter von 10-14 Jahren
Zielvorgabe 6.B: Bis 2010 allgemeinen Zugang zu HIV/Aids-Behandlung für alle, die sie benötigen, sicherstellen	6.5 Anteil der Bevölkerung mit fortgeschrittener HIV-Infektion, der Zugang zu antiretroviralen Medikamenten hat

* Übersetzung: Deutscher Übersetzungsdienst der Vereinten Nationen, New York, August 2010. Das englische Original der Liste findet sich auf der Website "Millennium Development Goals Indicators - The official United Nations site for the MDG Indicators": <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/>.

Zielvorgabe 6.C: Bis 2015 die Ausbreitung von Malaria und anderen schweren Krankheiten zum Stillstand bringen und allmählich umkehren	6.6 Malariainzidenz und Malariasterblichkeit 6.7 Anteil der Kinder unter 5 Jahren, die unter imprägnierten Moskitonetzen schlafen 6.8 Anteil der Kinder unter fünf 5 Jahren mit Fieber, die mit geeigneten Malaria-Medikamenten behandelt werden 6.9 Tuberkuloseinzidenz, -prävalenz und -sterblichkeit 6.10 Anteil der diagnostizierten und mit Hilfe der direkt überwachten Kurzzeittherapie geheilten Tuberkulosefälle
Ziel 7: Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit	
Zielvorgabe 7.A: Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in einzelstaatliche Politiken und Programme integrieren und den Verlust von Umweltressourcen umkehren Zielvorgabe 7.B: Den Verlust an biologischer Vielfalt reduzieren, mit einer signifikanten Reduzierung der Verlustrate bis 2010	7.1 Anteil der Waldflächen 7.2 CO ₂ -Emissionen insgesamt, pro Kopf und je 1 Dollar BIP (in Kaufkraftparitäten) 7.3 Verbrauch ozonabbauender Stoffe 7.4 Anteil der Fischbestände innerhalb sicherer biologischer Grenzen 7.5 Anteil der genutzten Wasserressourcen an den gesamten Wasservorkommen 7.6 Anteil der geschützten Land- und Meeresgebiete 7.7 Anteil der vom Aussterben bedrohten Arten
Zielvorgabe 7.C: Bis 2015 den Anteil der Menschen um die Hälfte senken, die keinen nachhaltigen Zugang zu einwandfreiem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Einrichtungen haben	7.8 Anteil der Bevölkerung mit Zugang zu verbesserter Trinkwasserversorgung 7.9 Anteil der Bevölkerung mit Zugang zu verbesserten sanitären Einrichtungen
Zielvorgabe 7.D: Bis 2020 eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen von mindestens 100 Millionen Slumbewohnern herbeiführen	7.10 Anteil der in Slums lebenden städtischen Bevölkerung ^b
Ziel 8: Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft	
Zielvorgabe 8.A: Ein offenes, regelgestütztes, berechenbares und nichtdiskriminierendes Handels- und Finanzsystem weiterentwickeln Umfasst die Verpflichtung auf gute Regierungsführung, Entwicklung und Armutsreduzierung auf nationaler und internationaler Ebene Zielvorgabe 8.B: Den besonderen Bedürfnissen der am wenigsten entwickelten Länder Rechnung tragen Umfasst den zoll- und quotenfreien Zugang für die Exporte der am wenigsten entwickelten Länder, ein verstärktes Schuldenerleichterungsprogramm für die hochverschuldeten armen Länder und die Streichung der bilateralen öffentlichen Schulden sowie die Gewährung großzügiger öffentlicher Entwicklungshilfe an Länder, die sich für die Armutsminderung einsetzen Zielvorgabe 8.C: Den besonderen Bedürfnissen der Binnen- und kleinen Inselentwicklungsländer Rechnung tragen (durch das Aktionsprogramm für die nachhaltige Entwicklung der kleinen Inselstaaten unter den Entwicklungsländern und die Ergebnisse der zweiundzwanzigsten Sondertagung der Generalversammlung) Zielvorgabe 8.D: Die Schuldenprobleme der Entwicklungsländer durch Maßnahmen auf nationaler und internationaler Ebene umfassend angehen und so die Schulden langfristig tragbar werden lassen	<i>Einige der nachstehend aufgeführten Indikatoren werden für die am wenigsten entwickelten Länder, Afrika, die Binnen- und kleinen Inselentwicklungsländer gesondert überwacht.</i> <u>Öffentliche Entwicklungshilfe</u> 8.1 Öffentliche Entwicklungshilfe, netto (insgesamt und an die am wenigsten entwickelten Länder), in Prozent des Bruttonationaleinkommens der OECD/DAC-Geberländer 8.2 Anteil der gesamten bilateralen, sektoral zuordenbaren öffentlichen Entwicklungshilfe der OECD/DAC-Geberländer für soziale Grunddienste (Grundbildung, primäre Gesundheitsversorgung, Ernährung, einwandfreies Wasser und Sanitärversorgung) 8.3 Anteil der ungebundenen bilateralen öffentlichen Entwicklungshilfe der OECD/DAC-Geberländer 8.4 Von den Binnenentwicklungsländern erhaltene öffentliche Entwicklungshilfe in Prozent ihres Bruttonationaleinkommens 8.5 Von den kleinen Inselentwicklungsländern erhaltene öffentliche Entwicklungshilfe in Prozent ihres Bruttonationaleinkommens <u>Marktzugang</u> 8.6 Anteil der zollfreien Einfuhren an den gesamten Einfuhren der entwickelten Länder (nach Wert und ohne Rüstungsgüter) aus den Entwicklungsländern und den am wenigsten entwickelten Ländern 8.7 Durchschnittliche Höhe der von den entwickelten Ländern erhobenen Zölle auf Agrarprodukte, Textilien und Bekleidung aus den Entwicklungsländern 8.8 Geschätzte Agrarsubventionen in den OECD-Ländern in Prozent des Bruttoinlandsprodukts 8.9 Anteil der für den Aufbau der Handelskapazitäten gewährten öffentlichen Entwicklungshilfe <u>Schuldentragfähigkeit</u> 8.10 Gesamtzahl der Länder, die ihren Entscheidungspunkt im Rahmen der Initiative für hochverschuldete arme Länder (HIPC) erreicht haben, und Anzahl der Länder, die ihren HIPC-Abschlusspunkt erreicht haben (kumulativ)

	8.11 Im Rahmen der HIPC-Initiative und der Multilateralen Entschuldungsinitiative (MDRI) zugesagte Schuldenerleichterungen 8.12 Schuldendienst in Prozent der Exporterlöse (Güter und Dienstleistungen)
Zielvorgabe 8.E: In Zusammenarbeit mit den Pharmaunternehmen unentbehrliche Arzneimittel zu bezahlbaren Kosten in den Entwicklungsländern verfügbar machen	8.13 Anteil der Bevölkerung mit dauerhaftem Zugang zu unentbehrlichen Arzneimitteln zu bezahlbaren Kosten
Zielvorgabe 8.F: In Zusammenarbeit mit dem Privatsektor dafür sorgen, dass die Vorteile der neuen Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, genutzt werden können	8.14 Festnetzanschlüsse je 100 Einwohner 8.15 Mobilfunkteilnehmer je 100 Einwohner 8.16 Internetnutzer je 100 Einwohner

Die Millenniums-Entwicklungsziele und die dazugehörigen Zielvorgaben entstammen der Millenniums-Erklärung, die im September 2000 von 189 Ländern, einschließlich 147 Staats- und Regierungschefs, unterzeichnet wurde (<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>; in Deutsch verfügbar unter <http://www.un.org/Depts/german/millennium/ar55002-mill-erkl.pdf>), und einer weiteren Vereinbarung der Mitgliedstaaten auf dem Weltgipfel 2005 (Resolution A/RES/60/1 der Generalversammlung, <http://www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/60/1>; in Deutsch verfügbar unter <http://www.un.org/Depts/german/gv-60/band1/ar60001.pdf>). Die Ziele und Zielvorgaben hängen miteinander zusammen und sollten als Ganzes betrachtet werden. Sie sind Ausdruck einer Partnerschaft zwischen entwickelten Ländern und Entwicklungsländern mit dem Ziel, „auf nationaler wie auf internationaler Ebene ein Umfeld zu schaffen, das der Entwicklung und der Beseitigung der Armut förderlich ist“.

^a Zur Überwachung der Armutstrends in den jeweiligen Ländern sollten, soweit vorhanden, Indikatoren auf der Basis der einzelstaatlichen Armutsgrenzen herangezogen werden.

^b Der tatsächliche Anteil der in Slums lebenden Menschen wird anhand eines indirekten Indikators gemessen, nämlich des Anteils der städtischen Bevölkerung, der in Haushalten lebt, auf die mindestens eines der folgenden vier Merkmale zutrifft: a) kein Zugang zu verbesserter Wasserversorgung, b) kein Zugang zu verbesserten sanitären Einrichtungen, c) Überbelegung (3 oder mehr Personen in einem Raum) und d) aus nicht dauerhaften Materialien gebaute Behausungen.

A2. Der Umsetzungsstand der Millenniumsziele

Überblick über den Umsetzungsstand der MDGs

(1) Die folgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick über den Umsetzungsstand der MDGs:

Tabelle 9: Umsetzungsstand der MDGs

Vorgabe	Umsetzungsstand gemäß KfW 2008/UN 2007
<i>MDG 1 – Beseitigung der extremen Armut und des Hungers</i>	
Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, deren Einkommen weniger als 1 Dollar pro Tag beträgt.	Der Anteil der extrem Armen an der Weltbevölkerung ist von 32% 1990 auf 19% 2004 gesunken. Global gesehen wird MDG 1 daher mit großer Wahrscheinlichkeit bis 2015 erreicht werden.
Zwischen 1990 und 2015 den Anteil der Menschen halbieren, die Hunger leiden.	Der Anteil der untergewichtigen Kinder unter fünf Jahren ist weltweit um ein Fünftel von 33 auf 27% zurückgegangen.
<i>MDG 2 – Verwirklichung der allgemeinen Grundschulbildung bis 2015</i>	
Bis zum Jahr 2015 sicherstellen, dass Kinder in der ganzen Welt, Jungen wie Mädchen, eine Grundschulbildung vollständig abschließen können.	Die Netto-Einschulungsquote im Grundschulbereich ist in den Entwicklungsregionen von 80% 1991 auf 88% 2005 gestiegen. Der Trend ist also positiv, aber noch nicht ausreichend.
<i>MDG 3 – Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen</i>	
Das Geschlechtergefälle in der Grund- und Sekundarschulbildung beseitigen, vorzugsweise bis 2005 und auf allen Bildungsebenen bis spätestens 2015.	Im Bereich der Gleichberechtigung der Geschlechter sind bisher nur graduelle Fortschritte gemacht worden.
<i>MDG 4 – Senkung der Kindersterblichkeit</i>	
Zwischen 1990 und 2015 die Sterblichkeitsrate von Kindern unter fünf Jahren um zwei Drittel senken.	Die Sterblichkeitsziffer von Kindern unter fünf Jahren ist zwischen 1990 und 2005 weltweit von 106 auf 83 je 1.000 Lebendgeburten gesunken, jedoch haben nicht alle Regionen in gleichem Maße Fortschritte erzielt.
<i>MDG 5 – Verbesserung der Gesundheit von Müttern</i>	
Zwischen 1990 und 2015 die Müttersterblichkeitsrate um drei Viertel senken.	Der Anteil der von medizinischem Fachpersonal betreuten Geburten ist zwischen 1990 und 2005 von 43 auf 57% gestiegen. Dennoch sterben in den Entwicklungsländern jährlich eine halbe Million Frauen durch Komplikationen in der Schwangerschaft oder während der Geburt – die meisten in Afrika südlich der Sahara.
<i>MDG 6 – Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen Krankheiten</i>	
Bis 2015 die Ausbreitung von HIV/AIDS zum Stillstand bringen und allmählich umkehren.	Die HIV-Prävalenz hat sich in den Entwicklungsländern auf gleich bleibendem Niveau eingependelt, doch die durch AIDS verursachten Sterbefälle in Afrika südlich der Sahara steigen weiter an und in vielen Regionen geht die HIV-Epidemie mit einer Feminisierung einher.
Bis 2015 die Ausbreitung von Malaria und anderen schweren Krankheiten zum Stillstand bringen und allmählich umkehren.	Die Tuberkuloseinzidenz hat sich in fast allen Entwicklungsregionen stabilisiert und beginnt zu sinken. Die Gesamtzahl neuer Fälle ist jedoch angestiegen. Maßnahmen zur Malariabekämpfung zeigen zwar Erfolge, zusätzliche Anstrengungen sind aber erforderlich.

Vorgabe	Umsetzungsstand gemäß KfW 2008/UN 2007
<i>MDG 7 – Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit</i>	
Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in einzelstaatliche Politiken und Programme einbauen und den Verlust von Umweltressourcen umkehren.	Bei der Bemühung, Umweltressourcen zu erhalten, sind die Fortschritte verhalten.
Bis 2015 den Anteil der Menschen um die Hälfte senken, die keinen nachhaltigen Zugang zu einwandfreiem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Einrichtungen haben.	Bei gleichbleibenden Trends wird die Zielvorgabe voraussichtlich um nahezu 600 Millionen Menschen verfehlt. Der Anteil der Bevölkerung mit besserer Sanitärversorgung hat sich im globalen Durchschnitt der letzten 15 Jahre zwar von 35 auf 50% erhöht. Um das Ziel zu erreichen, müssen aber 68% der Bevölkerung Zugang zu sanitären Einrichtungen erhalten.
Bis 2020 eine erhebliche Verbesserung der Lebensbedingungen von mindest. 100 Millionen Slumbewohnern herbeiführen.	Die rasche Ausbreitung der Städte macht die Verbesserung der Lage von Slumbewohnern vor allem in Afrika südlich der Sahara und Südasien zu einem schwer erreichbaren Ziel.
<i>MDG 8 – Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft</i>	
Den besonderen Bedürfnissen der am wenigsten entwickelten Länder, der Binnenentwicklungsländer und der kleinen Inselentwicklungsländer Rechnung tragen.	Seitdem die Ausgaben für Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit 2005 ihren historischen Höchststand erreicht haben, nehmen sie wieder ab – trotz der Versprechen der Geberländer, sie weiter zu erhöhen.
Ein offenes, regelgestütztes, berechenbares und nicht diskriminierendes Handels- und Finanzsystem weiterentwickeln.	Angesichts des Abbruchs der Gespräche über das Welthandelssystem bleibt die Ausweitung des präferenziellen Marktzugangs für die meisten Entwicklungsländer auf halbem Wege stehen.
Die Schuldenprobleme der Entwicklungsländer umfassend angehen.	Die Schuldendienstlast der Entwicklungsländer nimmt sukzessive ab.
In Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern Strategien zur Beschaffung menschenwürdiger und produktiver Arbeit für junge Menschen erarbeiten und umsetzen.	Weder in den Industrie- noch in den Entwicklungsländern ist es gelungen, ausreichende Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Menschen herzustellen. Im Gegenteil, weltweit ist die Jugendarbeitslosenquote zwischen 1996 und 2006 von 12 auf 14% gestiegen.
In Zusammenarbeit mit dem Privatsektor dafür sorgen, dass die Vorteile der neuen Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, genutzt werden können.	Der Trend ist positiv: Vor allem der Mobilfunksektor verzeichnet hohe Zuwächse, aber auch das Internet wird immer stärker genutzt, auch wenn es in den meisten Entwicklungsländern noch wenig verbreitet ist.

Quelle: Eigene Darstellung nach Bahrinipour (2008) und UN (2007).

Generelle Kritik an den MDGs

(2) Die MDGs sind nicht unumstritten und ihre Erfüllung ist nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit der Entwicklung eines Landes. Es wird kritisiert, dass die MDGs nicht spezifisch genug seien, da nicht unterschieden wird, ob z.B. die Halbierung der Armut in einem totalitären Regime erreicht wurde oder in einer Demokratie. D.h. Aspekte wie Good Governance und Menschenrechte werden nicht explizit beachtet. Auch liegt dem Genderaspekt (Gleichberechtigung der Geschlechter) ein nur stereotypes Frauenbild

zugrunde, da z.B. nicht explizit zwischen einer jungen Schülerin und einer älteren Mutter unterschieden wird (Bahrinipour 2008: 12). Wie man auch leicht feststellen kann, sind einige der oben aufgelisteten Vorgaben (in den MDGs werden sie *targets* genannt) keine geeigneten Messgrößen, um die Erreichung des betrachteten MDG bzw. den Erfolg der entsprechenden Maßnahmen zu überprüfen. Ein Beispiel stellt MDG 8 (*Aufbau einer weltweiten Entwicklungspartnerschaft*) dar, wo die Vorgabe gemacht wird, *den besonderen Bedürfnissen der am wenigsten entwickelten Länder, der Binnenentwicklungsländer und der kleinen Inselentwicklungsländer Rechnung zu tragen*. Diese Vorgabe stellt allerdings eine reine Aktivität und keine Wirkungsgröße dar, womit sich generell die Frage auftut, inwieweit eine solche Vorgabe tatsächlich zu den MDGS bzw. auch zur Entwicklung eines Landes beitragen kann.

Allerdings wurden rückläufige Zahlungen gestoppt

(3) Trotzdem: Die meisten Akteure sind sich einig. Auch wenn die meisten Regionen bei der Erfüllung der MDGs nicht im Zeitplan liegen und/oder ein Großteil der Ziele im Jahr 2015 nicht erreicht werden, so muss man alles in allem ein positives Resümee ziehen. Durch die MDGs wurde schließlich der Trend rückläufiger Zahlungen gestoppt, und auch Teilerfolge konnten zumindest konstatiert werden (Bahrinipour 2008: 13).

A3. Paris Declaration on Aid Effectiveness



High Level Forum
Paris ■ February 28 – March 2, 2005

PARIS DECLARATION ON AID EFFECTIVENESS
Ownership, Harmonisation, Alignment, Results
and Mutual Accountability

(German translation by
OECD German translation service)

**ERKLÄRUNG VON PARIS ÜBER DIE WIRKSAMKEIT
DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT**
Eigenverantwortung, Harmonisierung,
Partnerausrichtung, Ergebnisorientierung
sowie gegenseitige Rechenschaftspflicht

(Deutsche Übersetzung durch den
Deutschen Übersetzungsdienst der OECD)

(19 April 2006)



ERKLÄRUNG VON PARIS ÜBER DIE WIRKSAMKEIT DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

**Eigenverantwortung, Harmonisierung,
Partnerausrichtung, Ergebnisorientierung
sowie gegenseitige Rechenschaftspflicht**

I. Entschlossenheitserklärung

1. Wir, die für die Förderung der Entwicklung zuständigen Ministerinnen und Minister aus Industriestaaten und Entwicklungsländern sowie Leiterinnen und Leiter multilateraler und bilateraler Entwicklungsinstitutionen, bekunden anlässlich unserer Tagung in Paris am 2. März 2005 unsere Entschlossenheit, weitreichende, durch Monitoring überprüfbare Maßnahmen zu ergreifen, um im Blick auf die noch in diesem Jahr vorgesehene VN-Fünfjahresbilanz der Millenniumserklärung und Millenniums-Entwicklungsziele (MDG) unsere Modalitäten der EZ-Abwicklung und -Verwaltung zu reformieren. Wir sind uns darüber im Klaren, wie wir auch bereits in Monterrey erklärt haben, dass für die Erreichung dieser Ziele einerseits eine volumenmäßige Erhöhung der ODA-Leistungen und anderer Entwicklungsressourcen erforderlich ist, andererseits aber auch die Wirksamkeit dieser Leistungen signifikant gesteigert werden muss, um die Anstrengungen der Partnerländer zur Stärkung der Staats- und Verwaltungsführung und zur Verbesserung der Entwicklungsergebnisse zu unterstützen. Das wird umso wichtiger sein, wenn die bisherigen und die neuen bilateralen und multilateralen Initiativen zu einer erheblichen weiteren ODA-Aufstockung führen.

2. Das Hochrangige Forum über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit knüpft an die auf dem Hochrangigen Forum über Harmonisierung in Rom (Februar 2003) angenommene Erklärung und die bei den Round-Table-Gesprächen über ergebnisorientiertes EZ-Management in Marrakesch (Februar 2004) definierten Kernprinzipien an, da wir der Auffassung sind, dass diese die EZ-Wirksamkeit im Hinblick auf die Reduzierung von Armut und Ungleichheit, die Erhöhung des Wachstums, den Kapazitätsaufbau und die beschleunigte Verwirklichung der MDG verbessern werden.

Intensivierung der Anstrengungen für eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit

3. Wir bekräftigen die von uns in Rom eingegangenen Verpflichtungen zur Harmonisierung und Partnerorientierung der EZ-Abwicklung. Es stimmt uns hoffnungsvoll, dass viele Geber- und Partnerländer der EZ-Wirksamkeit hohe Priorität einräumen, und wir bestätigen erneut unsere Entschlossenheit, bei der Umsetzung, insbesondere in folgenden Bereichen, raschere Fortschritte zu erzielen:

- i. Stärkung der nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer und der entsprechenden operativen Rahmenbedingungen (z.B. Planung, Budget, Erfolgskontrolle).
- ii. Verstärkte Ausrichtung der EZ-Maßnahmen auf die Prioritäten, Systeme und Verfahren der Partnerländer sowie Unterstützung bei der Stärkung ihrer Kapazitäten.
- iii. Erhöhung der Rechenschaftspflicht von Gebern wie Partnerländern gegenüber ihren jeweiligen Bürgern und Parlamenten im Hinblick auf ihre Entwicklungspolitiken, -strategien und -ergebnisse.
- iv. Beseitigung von Doppelarbeit und Überschneidungen sowie Rationalisierung der Geberaktivitäten, um diese so kosteneffektiv wie möglich zu gestalten.
- v. Überarbeitung und Vereinfachung der Geberpolitiken und -verfahren, um ein verstärkt kooperatives Verhalten und eine schrittweise Ausrichtung auf Prioritäten, Systeme und Verfahren der Partnerländer zu fördern.
- vi. Definition von Maßstäben und Standards für Leistung und Rechenschaftspflicht der Systeme der Partnerländer in den Bereichen öffentliches Finanzmanagement, Beschaffungswesen, treuhänderische

Sicherheiten und Umweltverträglichkeitsprüfungen – in Übereinstimmung mit allgemein anerkannten, bewährten Praktiken – sowie ihre rasche und umfassende Anwendung.

4. Wir verpflichten uns, konkrete, wirksame Maßnahmen zur Bewältigung der verbleibenden, insbesondere aber folgender Probleme zu ergreifen:

- vii. Schwachstellen bei den institutionellen Kapazitäten der Partnerländer im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung ergebnisorientierter nationaler Entwicklungsstrategien.
- viii. Fehlen präzise berechenbarer, mehrjähriger ODA-Zusagen für engagierte Partnerländer.
- ix. Unzureichende Übertragung von Zuständigkeiten an das Außenpersonal der Geberländer und mangelnde Anreize für effektive Entwicklungspartnerschaften zwischen Gebern und Partnerländern.
- x. Ungenügende Integration globaler Programme und Initiativen in breiter angelegte Entwicklungsstrategien der Partnerländer, einschließlich Strategien in so überaus wichtigen Bereichen wie HIV/AIDS.
- xi. Korruption und Mangel an Transparenz, die die Unterstützung seitens der Öffentlichkeit gefährden, die effektive Ressourcenmobilisierung und -allokation behindern sowie die Ressourcen jenen Aktivitäten entziehen, die für Armutsbekämpfung und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung besonders wichtig sind. Wo Korruption existiert, hält sie die Geber davon ab, sich auf die Systeme der Partnerländer zu verlassen.

5. Die Erhöhung der Wirksamkeit ist bei sämtlichen Formen der Entwicklungszusammenarbeit machbar und notwendig. Bei der Bestimmung der wirksamsten EZ-Modalitäten werden wir uns von den Entwicklungsstrategien und Prioritäten der Partnerländer selbst leiten lassen. Individuell wie kollektiv werden wir uns bemühen, geeignete, einander ergänzende Modalitäten zu wählen bzw. zu konzipieren, die die Gewähr für eine insgesamt optimale Wirksamkeit bieten.

6. Im Rahmen der Folgemaßnahmen zu dieser Erklärung werden wir unsere Anstrengungen verdoppeln, bei Bereitstellung und Einsatz der ODA-Mittel, einschließlich der in Monterrey zugesagten höheren ODA-Leistungen, darauf zu achten, dass die oft übermäßige Zersplitterung der Geberaktivitäten auf Länder- und Sektorebene vermindert wird.

Anpassung an und Anwendung auf unterschiedliche Gegebenheiten in den Partnerländern

7. Die Erhöhung der EZ-Wirksamkeit ist auch in schwierigen und komplexen Situationen notwendig, wie z.B. im Fall der Tsunami-Katastrophe, die die Anrainerstaaten des Indischen Ozeans am 26. Dezember 2004 getroffen hat. In solchen Situationen müssen die weltweite humanitäre Hilfe und die Leistungen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen der Wachstums- und Armutsbekämpfungsstrategien der Partnerländer harmonisiert werden. In fragilen Staaten werden wir im Zuge der Unterstützung beim Aufbau staatlicher Strukturen und der Bereitstellung elementarer Dienste sicherstellen, dass die Prinzipien der Harmonisierung, der Partnerausrichtung sowie des ergebnisorientierten Managements so angepasst werden, dass sie unzulängliche Governance-Strukturen und Kapazitäten in Rechnung stellen. Bei unseren Anstrengungen zur Erhöhung der EZ-Wirksamkeit werden wir solchen komplexen Situationen ganz allgemein verstärkte Aufmerksamkeit widmen.

Festlegung von Indikatoren, Zeitplänen und Zielvorgaben

8. Wir sind uns darüber im Klaren, dass die in dieser Erklärung angeregten Reformen eine kontinuierliche politische Unterstützung auf hoher Ebene, gegenseitige Überzeugungsarbeit gleichrangiger Partner und koordinierte Aktionen auf globaler, regionaler und Länderebene voraussetzen. Wir verpflichten uns, das Tempo der Veränderungen zu beschleunigen, indem wir im Geist beiderseitiger Verantwortlichkeit die in Abschnitt II enthaltenen Partnerschaftsverpflichtungen umsetzen, und die Fortschritte mit Hilfe der zwölf spezifischen Indikatoren zu messen, auf die wir uns heute geeinigt haben und die in Abschnitt III dieser Erklärung wiedergegeben sind.

9. Um einen weiteren Ansporn für Fortschritte zu liefern, werden wir Zielvorgaben für das Jahr 2010 festsetzen. Diese Zielvorgaben, die Aktionen sowohl der Geber als auch der Partnerländer implizieren, sollen dazu dienen, die Fortschritte zu verfolgen und zu fördern, die auf globaler Ebene von den Ländern und Institutionen erzielt werden, die dieser Erklärung zugestimmt haben. Sie sollen etwaige von den einzelnen Partnerländern anvisierte Ziele weder präjudizieren noch ersetzen. Wir haben uns heute auf fünf vorläufige Zielvorgaben auf der Basis der in Abschnitt III aufgeführten Indikatoren verständigt, und wir sind übereingekommen, diese vorläufigen Ziele vor dem Gipfeltreffen der Vereinten Nationen im September 2005 einer Prüfung zu unterziehen und im Hinblick auf die verbleibenden Indikatoren weitere Zielvorgaben zu vereinbaren. Wir ersuchen die im Rahmen des DAC versammelten Geber und Partnerländer, dringend Vorbereitungen

hierfür zu treffen¹. Zugleich begrüßen wir die Initiativen von Partnerländern und Gebern, gemäß den vereinbarten Partnerschaftsverpflichtungen und Fortschrittsindikatoren eigene Zielvorgaben für eine bessere Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit festzusetzen. So hat z.B. eine Reihe von Partnerländern Aktionspläne vorgelegt, und zahlreiche Geber haben bedeutende neue Zusagen angekündigt. Wir laden alle Teilnehmer, die über derartige Initiativen unterrichten möchten, dazu ein, dies bis zum 4. April 2005 zu tun, damit die Informationen anschließend veröffentlicht werden können.

Monitoring und Evaluierung der Umsetzung

10. Da es entscheidend darauf ankommt, reale Fortschritte auf Länderebene nachzuweisen, werden wir unter Federführung des jeweiligen Partnerlands unsere auf Länderebene bei der Umsetzung der vereinbarten Verpflichtungen zur EZ-Wirksamkeit von beiden Seiten erzielten quantitativen und qualitativen Fortschritte regelmäßig bewerten. Dabei werden wir geeignete in den Partnerländern existierende Mechanismen nutzen.

11. Auf internationaler Ebene rufen wir die unter dem Dach des DAC partnerschaftlich operierenden Geber und Partnerländer auf, die Beteiligung von Partnerländern weiter auszubauen und bis Ende 2005 Vorkerhungen für das mittelfristige Monitoring der in dieser Erklärung enthaltenen Verpflichtungen vorzuschlagen. Zwischenzeitlich ersuchen wir die im Rahmen des DAC organisierten Partner, das internationale Monitoring der in Abschnitt III aufgeführten Fortschrittsindikatoren zu koordinieren, die Zielvorgaben gegebenenfalls zu verfeinern, geeignete Orientierungshilfen für die Festlegung der jeweiligen Ausgangsniveaus bereitzustellen und die Basis für kohärente Methoden der Aggregation von Daten für jeweils mehrere Länder zu schaffen, damit diese Daten dann in Form regelmäßiger Berichte zusammengefasst werden können. Wir werden ferner die existierenden Mechanismen der Länder- und Regionalprüfungen dazu nutzen, die Agenda weiter voranzubringen. Darüber hinaus werden wir die Möglichkeit unabhängiger Monitoring- und Evaluierungsprozesse auf internationaler Ebene sondieren – die nicht mit zusätzlichen Belastungen für die Partner verbunden sein dürfen –, um vollständigere Informationen darüber zu erhalten, wie eine bessere EZ-Wirksamkeit zur Erreichung der Entwicklungsziele beitragen kann.

12. Ganz im Sinne unseres Schwerpunktthemas Umsetzung planen wir für 2008 ein erneutes Treffen in einem Entwicklungsland. Wir beabsichtigen außerdem, zwei Monitoring-Runden durchzuführen, bevor wir eine Bilanz der bei der Umsetzung dieser Erklärung erzielten Fortschritte ziehen.

II. Partnerschaftsverpflichtungen

13. Die nachstehenden Partnerschaftsverpflichtungen, die im Geist gegenseitiger Rechenschaftspflicht entwickelt wurden, basieren auf praktischen Erfahrungen. Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass die Verpflichtungen im Licht der spezifischen Situation des jeweiligen Partnerlands interpretiert werden müssen.

EIGENVERANTWORTUNG

Die Partnerländer übernehmen eine wirksame Führungsrolle bei ihren Entwicklungspolitiken und -strategien und koordinieren die entwicklungspolitischen Maßnahmen

14. **Die Partnerländer** verpflichten sich:

-
1. In Übereinstimmung mit Absatz 9 der vorliegenden Erklärung versammelten sich die Geber und Partnerländer im Rahmen des DAC, d.h. der DAC-Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit, die sich aus OECD/DAC-Mitgliedern sowie Vertretern der Partnerländer und multilateraler Einrichtungen zusammensetzt, am 30.-31. Mai 2005 und 7.-8. Juli 2005, um die Zielvorgaben für die zwölf Fortschrittsindikatoren zu vereinbaren und gegebenenfalls einer Prüfung zu unterziehen. Auf diesen Tagungen wurde in Bezug auf die in Abschnitt 3 der vorliegenden Erklärung dargelegten Zielvorgaben eine Einigung erzielt. Diese Einigung unterliegt Vorbehalten eines Gebers hinsichtlich *a*) der Methodik zur Evaluierung der Qualität der von den Partnerländern selbst verwalteten Beschaffungssysteme (im Zusammenhang mit den Zielvorgaben 2b und 5b) und *b*) der akzeptablen Qualität von Reformprogrammen des öffentlichen Finanzmanagements (in Verbindung mit der Zielvorgabe 5a.ii.). Weitere Diskussionen zur Lösung dieser Probleme sind im Gange. In einem Brief vom 9. September 2005 teilte der DAC-Vorsitzende Richard Manning den Teilnehmern der Hochrangigen Plenartagung der 59. Generalversammlung der Vereinten Nationen diese Zielvorgaben ebenso wie die Vorbehalte mit.

- im Rahmen breit angelegter Konsultationsprozesse die Führungsrolle bei der Konzipierung und Umsetzung ihrer nationalen Entwicklungsstrategien² zu übernehmen;
 - diese nationalen Entwicklungsstrategien in ergebnisorientierte operationelle Programme mit genau definierter Prioritätenordnung umzumünzen, die sich in mittelfristigen Ausgabenrahmenplänen und Jahresbudgets widerspiegeln (**Indikator 1**);
 - die Führungsrolle bei der Koordinierung der EZ-Leistungen wie auch anderer Entwicklungsressourcen auf allen Ebenen zu übernehmen, und zwar im Rahmen eines Dialogs mit den Gebern bei gleichzeitiger Förderung der Beteiligung von Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft.
15. **Die Geber** verpflichten sich:
- die Führungsrolle des Partnerlands zu respektieren und dazu beizutragen, dessen Kapazitäten zur Wahrnehmung dieser Funktion zu stärken.

PARTNERAUSRICHTUNG

Die Geber gründen ihre gesamte Unterstützung auf die nationalen Entwicklungsstrategien, -institutionen und -verfahren der Partnerländer

Die Geber passen sich an die Strategien der Partnerländer an

16. **Die Geber** verpflichten sich:
- ihre gesamte Unterstützung – Länderstrategien, Politikdialog und EZ-Programme – auf die nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer und die regelmäßigen Fortschrittskontrollen zur Prüfung des Stands der Umsetzung dieser Strategien³ zu gründen (**Indikator 3**);
 - ihre Kriterien, soweit wie irgend möglich, an der nationalen Entwicklungsstrategie des jeweiligen Partnerlands bzw. an der jährlichen Prüfung der bei der Umsetzung dieser Strategie erzielten Fortschritte zu orientieren. Etwaige zusätzliche Kriterien müssen hinreichend gerechtfertigt sein und dürfen nur nach dem Grundsatz der Transparenz sowie in enger Abstimmung mit den anderen Gebern und Stakeholdern angewandt werden;
 - die Finanzierung an ein einheitliches Spektrum von Bedingungen und/oder einen überschaubaren Komplex von Indikatoren zu knüpfen, die von der jeweiligen nationalen Entwicklungsstrategie abgeleitet wurden. Das bedeutet nicht, dass alle Geber gehalten sind, identische Bedingungen festzusetzen, sondern, dass sich die von den einzelnen Gebern gestellten Bedingungen in einen gemeinsamen, organisatorisch straffen Rahmen einfügen sollten, der auf dauerhafte Ergebnisse abgestellt ist.

Die Geber stützen sich auf konsolidierte Ländersysteme

17. Die Nutzung partnereigener Institutionen und Systeme führt – sofern diese die Gewähr dafür bieten, dass die EZ-Leistungen für die vereinbarten Zwecke eingesetzt werden – zu einer erhöhten EZ-Wirksamkeit, indem sie die Kapazität der Partnerländer nachhaltig stärkt, Politiken zu konzipieren und umzusetzen und diese den Bürgern und Parlamenten gegenüber zu verantworten. Bei diesen Ländersystemen und -verfahren handelt es sich in der Regel, aber nicht ausschließlich, um nationale Vorkehrungen und Verfahren in den Bereichen öffentliches Finanzmanagement, Rechnungslegung, Rechnungsprüfung, Beschaffungswesen sowie Rahmen für Ergebniskontrolle und Monitoring.

18. Diagnostische Prüfungen spielen für Regierungen und Geber eine wichtige – zunehmend bedeutende – Rolle als Informationsquelle über den Zustand der nationalen Systeme der Partnerländer. Es liegt im beiderseitigen Interesse von Partnerländern und Gebern, die bei der Verbesserung der Ländersysteme im Lauf der Zeit erzielten Fortschritte überwachen zu können. Hilfreich ist dabei ein Rahmen für die Leistungsbewertung sowie ein entsprechender Katalog von Reformmaßnahmen, die sich auf die Informationen stützen, wie sie aus den diagnostischen Prüfungen und den damit zusammenhängenden Analysen resultieren.

2. Der Begriff „nationale Entwicklungsstrategien“ umfasst Armutsbekämpfungs- und ähnliche Gesamtstrategien wie auch sektorbezogene und thematische Strategien.

3. Dazu gehört z.B. der Annual Progress Review of the Poverty Reduction Strategies (APR).

19. **Partnerländer** und **Geber** verpflichten sich gemeinsam:
- zusammenzuarbeiten, um einvernehmlich einen Referenzrahmen festzulegen, der eine verlässliche Bewertung der Ländersysteme im Hinblick auf Leistung, Transparenz und Rechenschaftspflicht gestattet (**Indikator 2**);
 - diagnostische Prüfungen und Leistungsevaluierungsrahmen in die von den Partnerländern selbst getragenen Strategien für den Kapazitätsaufbau einzubinden.
20. **Die Partnerländer** verpflichten sich:
- diagnostische Prüfungen durchzuführen, die eine verlässliche Bewertung ihrer nationalen Systeme und Verfahren gestatten;
 - auf der Grundlage solcher diagnostischen Prüfungen die gegebenenfalls notwendigen Reformen anzustrengen, um zu gewährleisten, dass ihre nationalen Systeme, Institutionen und Verfahren für das Management von EZ-Leistungen und anderen Entwicklungsressourcen wirksam und transparent sind und der Rechenschaftspflicht unterliegen;
 - die gegebenenfalls erforderlichen Reformen, z.B. im Bereich der öffentlichen Verwaltung, durchzuführen, um nachhaltige Kapazitätsentwicklungsprozesse einzuleiten und voranzutreiben.
21. **Die Geber** verpflichten sich:
- soweit wie irgend möglich die Systeme und Verfahren der Partnerländer zu nutzen bzw., wo dies unmöglich ist, zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen und -maßnahmen zu treffen, die die Systeme und Verfahren der Länder stärken, statt sie zu schwächen (**Indikator 5**);
 - soweit wie möglich davon Abstand zu nehmen, spezielle Strukturen für das Routinemanagement bzw. für die Umsetzung von EZ-finanzierten Projekten und Programmen zu schaffen (**Indikator 6**);
 - harmonisierte Rahmen für die Leistungsbewertung der Partnerlandsysteme einzuführen, damit sich die Länder nicht mit einer Vielzahl möglicherweise widersprüchlicher Zielvorgaben konfrontiert sehen.

Die Partnerländer stärken ihre eigenen Entwicklungskapazitäten mit geberseitiger Unterstützung

22. Die Fähigkeit, Politiken und Programme zu planen, zu verwalten und umzusetzen und über deren Ergebnisse Rechenschaft abzulegen, ist zur Verwirklichung der Entwicklungsziele von entscheidender Bedeutung – von Analyse und Dialog bis hin zu Umsetzung, Monitoring und Evaluierung. Die Verantwortung für den Kapazitätsaufbau liegt bei den Partnerländern, wobei den Gebern eine unterstützende Rolle zukommt. Die Stärkung der Kapazitäten muss sich nicht nur auf solide technische Analysen stützen, sondern auch dem allgemeinen sozialen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld, einschließlich der notwendigen Stärkung der Humanressourcen, Rechnung tragen.

23. **Die Partnerländer** verpflichten sich:
- spezifische Ziele für die Stärkung der Kapazitäten in ihre nationalen Entwicklungsstrategien zu integrieren und deren Umsetzung erforderlichenfalls durch in eigener Regie durchgeführte Kapazitätsentwicklungsstrategien voranzutreiben.
24. **Die Geber** verpflichten sich:
- sich bei der von ihnen geleisteten Unterstützung (sei es in Form von Analysen oder Finanzhilfen) an den Zielen und Strategien der Partnerländer für den Kapazitätsaufbau zu orientieren, vorhandene Kapazitäten effektiv zu nutzen und ihre Unterstützung für den Kapazitätsaufbau entsprechend zu harmonisieren (**Indikator 4**).

Stärkung der Kapazitäten für das öffentliche Finanzmanagement

25. **Die Partnerländer** verpflichten sich:
- ihre Anstrengungen zur Mobilisierung einheimischer Ressourcen, zur Stärkung einer langfristig tragbaren Haushaltsposition und zur Schaffung eines günstigen Umfelds für öffentliche und private Investitionen zu intensivieren;

- zeitnahe, transparente und verlässliche Informationen über den Haushaltsvollzug zu veröffentlichen;
 - beim Prozess der Reform des öffentlichen Finanzmanagements die Führungsrolle zu übernehmen.
26. **Die Geber** verpflichten sich:
- eine verlässliche indikative mehrjährige Rahmenplanung mit Richtwerten für die EZ-Zusagen aufzustellen und die EZ-Leistungen pünktlich und zuverlässig gemäß dem jeweils vereinbarten Zeitplan auszuführen (**Indikator 7**);
 - soweit wie möglich vorhandene, transparente Haushalts- und Rechnungslegungsmechanismen der Partnerländer zu nutzen (**Indikator 5**).
27. **Partnerländer** und **Geber** verpflichten sich gemeinsam:
- den Rahmen für diagnostische Prüfungen wie auch für Leistungsbewertungen im öffentlichen Finanzmanagement zu harmonisieren.

Stärkung der nationalen Beschaffungssysteme

28. **Partnerländer** und **Geber** verpflichten sich gemeinsam:
- einvernehmlich festgelegte Standards und Verfahren⁴ für die Durchführung diagnostischer Prüfungen, die Konzipierung nachhaltiger Reformen und das Monitoring der Umsetzung anzuwenden;
 - ausreichende Ressourcen zur Unterstützung und nachhaltigen Sicherung mittel- und langfristiger Reformen des Beschaffungswesens sowie des erforderlichen Kapazitätsaufbaus bereitzustellen;
 - die bei der Anwendung bewährter Praktiken gewonnenen Erfahrungen auf Länderebene auszutauschen, damit diese Verfahren nach und nach verbessert werden können.
29. **Die Partnerländer** verpflichten sich, die Reform der öffentlichen Auftragsvergabe und deren Umsetzung selbst in die Hand zu nehmen.
30. **Die Geber** verpflichten sich:
- zunehmend die eigenen Beschaffungssysteme der Partnerländer zu nutzen, sofern dabei einvernehmlich festgelegte Standards und Verfahren angewendet werden (**Indikator 5**);
 - harmonisierte Ansätze zu verfolgen, falls die nationalen Systeme den einvernehmlich festgelegten Leistungsstandards nicht gerecht werden oder wenn sie von den Gebern nicht genutzt werden.

Aufhebung der Lieferbindung im Interesse eines besseren Kosten-Nutzen-Verhältnisses

31. Bei Lieferaufbindung erhöht sich im Allgemeinen die EZ-Wirksamkeit, weil damit die Transaktionskosten für die Partnerländer sinken, die Eigenverantwortung der Partnerländer gestärkt und die Partnerausrichtung seitens der Geber verbessert wird. Gemäß der DAC-Empfehlung von 2001 für die Aufhebung der Lieferbindung bei der Vergabe von ODA-Mitteln an die am wenigsten entwickelten Länder werden die **DAC-Geber** auf weitere Fortschritte bei der Aufhebung der Lieferbindung hinarbeiten (**Indikator 8**).

HARMONISIERUNG

Die Aktionen der Geber sind besser harmonisiert und transparenter und führen zu einer kollektiv größeren Wirksamkeit

Die Geber treffen gemeinsame Vorkehrungen und vereinfachen ihre Verfahren

32. **Die Geber** verpflichten sich:
- die geberseitigen Aktionspläne umzusetzen, die sie im Anschluss an das Hochrangige Forum von Rom ausgearbeitet haben;

4. Wie z.B. die Verfahren, die bei den gemeinsamen Round-Table-Gesprächen des OECD-Entwicklungsausschusses (DAC) und der Weltbank über die Stärkung der Beschaffungskapazitäten der Entwicklungsländer erarbeitet wurden.

- auf Länderebene soweit wie möglich gemeinsame Vorkehrungen für Planung, Finanzierung (z.B. Gemeinschaftsfinanzierungen), Auszahlung, Monitoring, Evaluierung sowie Berichterstattung an die staatlichen Stellen über Geberaktivitäten und EZ-Leistungen zu treffen; der verstärkte Einsatz programmorientierter EZ-Modalitäten kann hierzu einen Beitrag leisten (**Indikator 9**);
- mit dem Ziel zusammenzuarbeiten, Redundanzen bei Feldmissionen und diagnostischen Prüfungen zu verringern (**Indikator 10**) und gemeinsame Schulungen zu fördern, um den Erfahrungsaustausch zu unterstützen und praxisbezogene Gemeinschaften (CoP) aufzubauen.

Komplementarität und effektivere Arbeitsteilung

33. Die übermäßige Fragmentierung der Entwicklungszusammenarbeit auf globaler, nationaler und sektoraler Ebene beeinträchtigt deren Wirksamkeit. Durch einen pragmatischen Ansatz bei der Arbeits- und Lastenteilung können die Komplementarität verstärkt und die Transaktionskosten gesenkt werden.

34. **Die Partnerländer** verpflichten sich:

- klar zu den komparativen Vorteilen der einzelnen Geber sowie zu der Frage Stellung zu nehmen, wie sich diese auf Landes- oder Sektorebene am besten ergänzen können.

35. **Die Geber** verpflichten sich:

- ihre jeweiligen komparativen Vorteile auf Landes- oder Sektorebene voll zu nutzen, indem sie gegebenenfalls die Befugnisse für die Durchführung von Programmen, Aktivitäten und Aufgaben an federführende Geber übertragen;
- im Hinblick auf die Harmonisierung unterschiedlicher Verfahren zusammenzuarbeiten.

Förderung eines kooperativen Ansatzes

36. **Geber** und **Partnerländer** verpflichten sich gemeinsam:

- bestehende Verfahrensweisen zu reformieren und für die Führungskräfte wie auch das übrige Personal – u.a. in Bezug auf Einstellung, Leistungsbewertung und Schulung – stärkere Anreize zu schaffen, bei ihrer Arbeit die Grundsätze der Harmonisierung, der Partnerausrichtung und der Ergebnisorientierung zu beachten.

Stärkung der EZ-Wirksamkeit in fragilen Staaten⁵

37. Das internationale Engagement in fragilen Staaten muss langfristig auf das Ziel ausgerichtet sein, legitime, gut funktionierende und solide staatliche und sonstige nationale Institutionen aufzubauen. Die Leitlinien für die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit gelten zwar auch für fragile Staaten, müssen dort aber an ein Umfeld angepasst werden, das durch mangelnde Eigenverantwortung und ungenügende Kapazitäten gekennzeichnet ist, und dem dringenden Bedarf an grundlegenden Diensten Rechnung tragen.

38. **Die Partnerländer** verpflichten sich:

- Fortschritte beim Aufbau von Institutionen und der Schaffung von Governance-Strukturen zu erzielen, die eine funktionierende Staats- und Verwaltungsführung ermöglichen und die Sicherheit, den Schutz und den gerechten Zugang der Bevölkerung zu sozialer Grundversorgung gewährleisten;
- dort, wo noch keine nationalen Entwicklungsstrategien festgelegt wurden, einen Dialog mit den Gebern über die Ausarbeitung einfacher Planungsinstrumente anzustrengen, wie z.B. die Erstellung einer Ergebnismatrix für die Übergangsphase;
- eine breite Beteiligung von nationalen Akteuren unterschiedlicher Provenienz bei der Definition der Entwicklungsprioritäten zu fördern.

39. **Die Geber** verpflichten sich:

5. Der folgende Abschnitt stützt sich auf die vorläufige Fassung der *Principles for Good International Engagement in Fragile States*, wie sie aus dem Hochrangigen Forum über die Wirksamkeit des Entwicklungsprozesses in fragilen Staaten (London, Januar 2005) resultierte.

- ihre Aktivitäten zu harmonisieren. Harmonisierung ist besonders wichtig, wenn der Staat seiner Führungsrolle nicht voll gerecht wird. Dabei sollte das Hauptaugenmerk Vorfeldanalysen, gemeinsamen Evaluierungen und Strategien, einer Koordinierung des politischen Engagements und konkreten Initiativen, wie der Einrichtung gemeinsamer Geberaußenstellen, gelten;
- sich soweit wie möglich an von der Zentralregierung des Partnerlands getragenen Strategien zu orientieren oder, wenn dies nicht möglich ist, maximalen Gebrauch von nationalen, regionalen, sektoralen oder nichtstaatlichen Systemen zu machen;
- Aktivitäten zu vermeiden, die dem Aufbau nationaler Institutionen abträglich sind, wie z.B. Umgehung der nationalen Haushaltsverfahren oder zu hohe Entlohnung von Ortskräften;
- eine geeignete Kombination von EZ-Instrumenten einzusetzen, die sich u.a. auf Unterstützung bei der Finanzierung laufender Kosten erstrecken, insbesondere in Ländern, die sich in einem vielversprechenden, aber noch stark gefährdeten Übergangsprozess befinden.

Förderung eines harmonisierten Ansatzes bei Umweltverträglichkeitsprüfungen

40. Die Geber haben erhebliche Harmonisierungsfortschritte im Hinblick auf Umweltverträglichkeitsprüfungen, auch in Bezug auf relevante Gesundheits- und Sozialfragen im Rahmen der jeweiligen Projekte, erzielt. Diese Fortschritte müssen ausgebaut werden, wobei auch auf die Konsequenzen globaler Umweltprobleme wie Klimawandel, Wüstenbildung und Schwund der biologischen Vielfalt eingegangen werden muss.

41. **Geber und Partnerländer** verpflichten sich gemeinsam:

- verstärkt Umweltverträglichkeitsprüfungen durchzuführen und im Rahmen von Projekten systematischer gemeinsame Verfahren, einschließlich Konsultationen mit den beteiligten Parteien, anzuwenden und gemeinsame Ansätze für eine „strategische Umweltverträglichkeitsprüfung“ auf Sektor- und Länderebene zu entwickeln und umzusetzen;
- die Entwicklung fachlicher Kapazitäten im technischen und politischen Bereich fortzusetzen, die für die Durchführung von Umweltanalysen und die Durchsetzung gesetzlicher Vorschriften notwendig sind.

42. Ähnliche Harmonisierungsanstrengungen sind auch bei anderen Querschnittsaufgaben erforderlich, z.B. in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter und sonstige thematische – auch aus Sonderfonds finanzierte – Bereiche.

ERGEBNISORIENTIERTES MANAGEMENT

Ergebnisorientierung beim Ressourcenmanagement und entsprechende Verbesserung der Entscheidungsprozesse

43. Ergebnisorientiertes Management bedeutet, die EZ-Leistungen in einer Weise zu verwalten und einzusetzen, bei der die Realisierung der angestrebten Ergebnisse die Richtschnur bildet und vorhandene Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse genutzt werden.

44. **Die Partnerländer** verpflichten sich:

- die nationalen Entwicklungsstrategien stärker in die jährliche und mehrjährige Haushaltsplanung einzubinden;
- auf die Schaffung ergebnisorientierter Berichterstattungs- und Evaluierungsrahmen hinzuarbeiten, mit deren Hilfe die Fortschritte im Hinblick auf die wichtigsten Aspekte der nationalen und sektoralen Entwicklungsstrategien durch Monitoring überwacht und die Entwicklung einer überschaubaren Zahl von Indikatoren auf der Basis kostengünstig zu beschaffender Daten beobachtet werden kann (**Indikator 11**).

45. **Die Geber** verpflichten sich:

- Programmgestaltung und Ressourcen auf Länderebene mit den Ergebnissen zu verknüpfen und sie an vorhandene effektive Leistungsevaluierungsrahmen der Partnerländer anzupassen, wobei sie davon absehen, die Einführung von Leistungsindikatoren zu fordern, die nicht mit den nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer in Einklang stehen;

- mit den Partnerländern zusammenzuarbeiten, um soweit wie möglich deren eigene ergebnisorientierte Rahmen für Berichterstattung und Monitoring zu nutzen;
 - ihre Monitoring- und Berichtsaufgaben zu harmonisieren und gemeinsame Modalitäten der regelmäßigen Berichterstattung soweit wie irgend möglich mit den Partnerländern abzustimmen, solange sie sich noch nicht weitgehend auf deren Statistik-, Monitoring- und Evaluierungssysteme stützen können.
46. **Partnerländer** und **Geber** verpflichten sich gemeinsam:
- im Rahmen eines partizipatorischen Ansatzes zusammen darauf hinzuwirken, dass die nationalen Kapazitäten für ergebnisorientiertes Management ausgebaut werden und die Länder selbst verstärkt ein solches Management fordern.

GEGENSEITIGE RECHENSCHAFTSPFLICHT

Geber wie Partnerländer legen Rechenschaft über die Entwicklungsergebnisse ab

47. Eine wichtige Priorität für Partnerländer und Geber ist die Stärkung der gegenseitigen Rechenschaftspflicht und der Transparenz in Bezug auf die Verwendung der EZ-Mittel. Dadurch kann auch die Unterstützung der Öffentlichkeit für die jeweilige nationale Politik und die Entwicklungszusammenarbeit gefestigt werden.
48. **Die Partnerländer** verpflichten sich:
- die Rolle der Parlamente bei der Festlegung der nationalen Entwicklungsstrategien und/oder -budgets angemessen zu stärken;
 - verstärkt mit partizipatorischen Ansätzen zu arbeiten, indem sie ein breites Spektrum von Entwicklungspartnern systematisch in die Ausarbeitung nationaler Entwicklungsstrategien und die Evaluierung der bei ihrer Umsetzung erzielten Fortschritte einbeziehen.
49. **Die Geber** verpflichten sich:
- zeitnahe, transparente und ausführliche Informationen über ihre EZ-Leistungen zu liefern, um den Regierungen der Partnerländer die Möglichkeit zu geben, ihren Parlamenten und Bürgern vollständige Haushaltsberichte vorzulegen.
50. **Partnerländer** und **Geber** verpflichten sich:
- die beiderseitigen Fortschritte bei der Erfüllung der im Hinblick auf die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit eingegangenen Verpflichtungen, einschließlich der Partnerschaftsverpflichtungen, mit Hilfe vorhandener, zunehmend verlässlicher Mechanismen auf lokaler Ebene gemeinsam zu evaluieren (**Indikator 12**).

III. Fortschrittsindikatoren

Für die Messung auf nationaler und das Monitoring auf internationaler Ebene

EIGENVERANTWORTUNG		ZIELVORGABE FÜR 2010	
1	<i>Die Partnerländer verfügen über operationelle Entwicklungsstrategien</i> – Zahl der Länder mit nationalen Entwicklungsstrategien (einschließlich PRS) mit klaren strategischen Prioritäten, die in einen mittelfristigen Ausgabenrahmen eingebunden sind und sich im Jahreshaushalt widerspiegeln	Mindestens 75%* verfügen über operationelle Entwicklungsstrategien	
PARTNERAUSRICHTUNG		ZIELVORGABEN FÜR 2010	
2	<i>Zuverlässig funktionierende Ländersysteme</i> – Zahl der Partnerländer mit öffentlichen Beschaffungs- und Finanzmanagementsystemen, die sich entweder a) an allgemein anerkannte Prinzipien guter Praxis halten oder b) über entsprechende Reformprogramme verfügen	<p>a) Öffentliches Finanzmanagement – Die Hälfte der Partnerländer ist auf der PFM/CPIA-Leistungsskala (länderbezogene Evaluierungen von Politik und Institutionen) um mindestens eine Stufe (d.h. 0,5 Punkte) höher gerückt</p> <p>b) Beschaffungswesen – Ein Drittel der Partnerländer ist auf der zur Leistungsmessung für diesen Indikator verwendeten Vier-Punkte-Skala um mindestens eine Stufe (d.h. von D auf C, C auf B oder B auf A) höher gerückt</p>	
3	<i>Die ODA-Leistungen sind auf die nationalen Prioritäten der Partnerländer ausgerichtet</i> – im nationalen Haushalt des Partnerlands ausgewiesener Prozentsatz der für den Staatssektor bestimmten ODA-Leistungen	Reduzierung der Lücke um die Hälfte – Halbierung des Anteils der ODA-Leistungen für den Staatssektor, die nicht im Staatshaushalt ausgewiesen sind (wobei mindestens 85% der Leistungen im Haushalt erscheinen müssen)	
4	<i>Stärkung der Kapazitäten durch koordinierte Unterstützung</i> – Prozentsatz der für den Kapazitätsaufbau vorgesehenen geberseitigen Unterstützung, die im Rahmen koordinierter Programme im Einklang mit den nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer erbracht wird	50% der Leistungen für Technische Zusammenarbeit werden im Rahmen koordinierter Programme im Einklang mit den nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer eingesetzt	
5a	<i>Nutzung der Ländersysteme für öffentliches Finanzmanagement</i> – Prozentsatz der Geber und EZ-Leistungen, die die entsprechenden Systeme der Partnerländer nutzen, die entweder a) die allgemein anerkannten Prinzipien guter Praxis beachten oder b) über entsprechende Reformprogramme verfügen	PROZENTSATZ DER GEBER	
		Wertung* Zielvorgabe	
		5+	Alle Geber nutzen die öffentlichen Finanzmanagementsysteme der Partnerländer
		3,5-4,5	90% der Geber nutzen die öffentlichen Finanzmanagementsysteme der Partnerländer
		PROZENTSATZ DER ODA-LEISTUNGEN	
		Wertung* Zielvorgabe	
5+	Zwei-Drittel-Reduzierung des Prozentsatzes der für den Staatssektor bestimmten ODA-Leistungen von Gebern, die nicht die öffentlichen Finanzmanagementsysteme der Partnerländer nutzen		
3,5-4,5	Ein-Drittel-Reduzierung des Prozentsatzes der für den Staatssektor bestimmten ODA-Leistungen von Gebern, die nicht die öffentlichen Finanzmanagementsysteme der Partnerländer nutzen		
5b	<i>Nutzung der Beschaffungssysteme der Länder</i> – Prozentsatz der Geber und ODA-Leistungen, die die öffentlichen Beschaffungssysteme der Partnerländer nutzen, die entweder a) die allgemein anerkannten Prinzipien guter Praxis beachten oder b) über entsprechende Reformprogramme verfügen	PROZENTSATZ DER GEBER	
		Wertung* Zielvorgabe	
		A	Alle Geber nutzen die Systeme der Partnerländer für öffentliche Beschaffungen
B	90% der Geber nutzen die Systeme der Partnerländer für öffentliche Beschaffungen		

		PROZENTSATZ DER ODA-LEISTUNGEN	
		Wertung*	Zielvorgabe
		A	Zwei-Drittel-Reduzierung des Prozentsatzes der für den Staatssektor bestimmten ODA-Leistungen von Gebern, die nicht die öffentlichen Beschaffungssysteme der Partnerländer nutzen
		B	Ein-Drittel-Reduzierung des Prozentsatzes der für den Staatssektor bestimmten ODA-Leistungen von Gebern, die nicht die öffentlichen Beschaffungssysteme der Partnerländer nutzen
6	<i>Stärkung der Kapazitäten durch Vermeidung paralleler Durchführungsstrukturen</i> – Zahl paralleler Projektdurchführungseinheiten pro Land	Zwei-Drittel-Reduzierung der Zahl paralleler Projektdurchführungseinheiten pro Land	
7	<i>Bessere Berechenbarkeit der ODA-Leistungen</i> – Prozentsatz der ODA-Leistungen, die gemäß einem vereinbarten Zeitplan im Rahmen einer jährlichen oder mehrjährigen Planung ausgezahlt werden.	Reduzierung der Lücke um die Hälfte – Halbierung des Anteils der ODA-Leistungen, die im vereinbarten Finanzjahr nicht planmäßig ausgezahlt werden	
8	<i>Aufhebung der Lieferbindung</i> – Prozentsatz der bilateralen ODA-Leistungen ohne Lieferbindung	Kontinuierliche Fortschritte im Zeitverlauf	
HARMONISIERUNG		ZIELVORGABEN FÜR 2010	
9	<i>Nutzung gemeinsamer Vorkehrungen oder Verfahren</i> – Prozentsatz der ODA-Leistungen, die im Rahmen programmorientierter Ansätze bereitgestellt werden	66% der ODA-Leistungen werden im Rahmen programmorientierter Ansätze bereitgestellt	
10	<i>Förderung gemeinsamer Analysen</i> – Prozentsatz der a) Feldmissionen und/oder b) Länderanalysen, einschließlich diagnostischer Prüfungen, die gemeinsam durchgeführt werden	a) 40% der geberseitigen Feldmissionen werden gemeinsam durchgeführt	
		b) 66% der Länderanalysen werden gemeinsam durchgeführt	
ERGEBNISORIENTIERTES MANAGEMENT		ZIELVORGABE FÜR 2010	
11	<i>Ergebnisorientierte Rahmen</i> – Zahl der Länder mit transparenten, durch Monitoring überprüfbaren Rahmen für die Leistungsbewertung, die eine Messung der Fortschritte im Verhältnis zu a) den nationalen Entwicklungsstrategien und b) den Sektorprogrammen ermöglichen	Reduzierung der Lücke um ein Drittel – Reduzierung des Anteils der Länder ohne transparenten, durch Monitoring überprüfbaren Rahmen für die Leistungsbewertung um ein Drittel	
GEGENSEITIGE RECHENSCHAFTSPFLICHT		ZIELVORGABE FÜR 2010	
12	<i>Gegenseitige Rechenschaftspflicht</i> – Zahl der Partnerländer, die gegenseitige Bewertungen der Fortschritte bei der Umsetzung der in Bezug auf die EZ-Wirksamkeit eingegangenen Verpflichtungen – einschließlich der in dieser Erklärung enthaltenen Verpflichtungen – durchführen	Alle Partnerländer verfügen über Systeme zur gegenseitigen Bewertung der erzielten Fortschritte	

Wichtige Anmerkung: In Übereinstimmung mit Absatz 9 der Erklärung versammelten sich die Geber und Partnerländer im Rahmen des DAC, d.h. der DAC-Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit, die sich aus OECD/DAC-Mitgliedern sowie Vertretern der Partnerländer und multilateraler Einrichtungen zusammensetzt, am 30.-31. Mai 2005 und 7.-8. Juli 2005, um die Zielvorgaben für die zwölf Fortschrittsindikatoren zu vereinbaren und gegebenenfalls einer Prüfung zu unterziehen. Auf diesen Tagungen wurde in Bezug auf die in Abschnitt 3 der vorliegenden Erklärung dargelegten Zielvorgaben eine Einigung erzielt. Diese Einigung unterliegt Vorbehalten eines Gebers hinsichtlich a) der Methodik zur Evaluierung der Qualität der von den Partnerländern selbst verwalteten Beschaffungssysteme (im Zusammenhang mit den Zielvorgaben 2b und 5b) und b) der akzeptablen Qualität von Reformprogrammen des öffentlichen Finanzmanagements (in Verbindung mit der Zielvorgabe 5a.ii.). Weitere Diskussionen zur Lösung dieser Probleme sind im Gange. In einem Brief vom 9. September 2005 teilte der DAC-Vorsitzende Richard Manning den Teilnehmern der Hochrangigen Plenartagung der 59. Generalversammlung der Vereinten Nationen diese Zielvorgaben ebenso wie die Vorbehalte mit.

* **Anmerkung zu Indikator 5:** Die Wertungsskala für den Indikator 5 ergibt sich aus den Messverfahren für die Qualität der öffentlichen Beschaffungs- und Finanzmanagementsysteme gemäß Indikator 2 des vorliegenden Rahmens.

Anhang A: Anmerkungen zur Methodik der Fortschrittsindikatoren

Die Fortschrittsindikatoren liefern einen Rahmen für die praktische Umsetzung der in der Erklärung von Paris zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit abgesteckten Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten. Dieser Rahmen setzt sich aus verschiedenen Elementen der in Abschnitt II dieser Erklärung dargelegten Partnerschaftsverpflichtungen zusammen.

Zweck – Die Fortschrittsindikatoren liefern einen Rahmen für die praktische Umsetzung der in der Erklärung von Paris zur EZ-Wirksamkeit abgesteckten Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten. Die Indikatoren messen in erster Linie die **kollektiven Reaktionen auf Länderebene**.

Länderebene/globale Ebene – Die Indikatoren sind auf **Länderebene** im Rahmen einer engen Zusammenarbeit zwischen Partnerländern und Gebern **zu messen**. Die auf Länderebene erfassten Indikatorwerte können dann auf **regionaler oder globaler Ebene** statistisch aggregiert werden. Eine solche globale Aggregation wird sowohl für die nachstehend aufgeführte Ländergruppe zu Zwecken der statistischen Vergleichbarkeit als auch allgemeiner für alle Partnerländer vorgenommen, für die einschlägige Daten vorliegen.

Ergebnisse seitens der Geber / Partnerländer – Die Fortschrittsindikatoren liefern ferner einen **Vergleichsmaßstab, an dem die einzelnen Geberstellen bzw. Partnerländer ihre Ergebnisse** auf nationaler, regionaler oder globaler Ebene **messen können**. Bei der Messung der von den einzelnen Gebern erzielten Ergebnisse sollten die Indikatoren flexibel angewandt werden, um den unterschiedlichen institutionellen Mandaten der Geber Rechnung zu tragen.

Zielvorgaben – Die Zielvorgaben werden auf globaler Ebene festgelegt. Die Fortschritte bei der Verwirklichung dieser Zielvorgaben werden mittels statistischer Aggregation der auf Länderebene erfassten Daten gemessen. Zusätzlich zu den globalen Zielvorgaben können Partnerländer und Geber auch länderspezifische Zielvorgaben vereinbaren.

Ausgangsniveau – Für 2005 wird für eine auf freiwilliger Basis gebildete Ländergruppe ein Ausgangsniveau festgelegt. Die unter dem Dach des OECD-Entwicklungsausschusses in der Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit vertretene Partnerschaft von Gebern und Partnerländern wird mit der Bildung dieser Ländergruppe beauftragt.

Definitionen und Kriterien – Die in der Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit des DAC vertretenen Geber und Partnerländer werden gebeten, spezifische Orientierungshilfen zu Definitionen, Anwendungsbereich, Kriterien und Methoden zu liefern, anhand deren die Ergebnisse sowohl für verschiedene Länder als auch für verschiedene Zeiträume aggregiert werden können.

Anmerkung zu Indikator 9 – Die programmorientierten Ansätze werden in Bd. II von Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery (OECD, 2005), Kasten 3.1, definiert als Modalitäten der Entwicklungszusammenarbeit, die auf den Prinzipien der koordinierten Unterstützung eines von den Partnerländern selbst getragenen Entwicklungsprogramms beruhen, wie z.B. einer nationalen Entwicklungsstrategie, eines Sektorprogramms, eines thematischen Programms oder des Programms einer bestimmten Organisation. Sie weisen folgende gemeinsame Merkmale auf: a) Trägerschaft durch das Gastland bzw. die Organisation, b) einheitlicher umfassender Programm- und Budgetrahmen, c) formal festgelegter Prozess für die Geberkoordination und die Harmonisierung der Geberpraktiken in den Bereichen Berichtswesen, Budgetierung, Finanzmanagement und Beschaffungswesen, d) Anstrengungen zur verstärkten Nutzung lokaler Systeme für Programmgestaltung und -umsetzung, Finanzmanagement, Monitoring und Evaluierung. Im Rahmen des Indikators 9 werden die Ergebnisse einzeln, d.h. je nach den im Rahmen der programmorientierten Ansätze praktizierten Förderungsarten, gemessen.

ANHANG B:

Liste der Teilnehmerländer und -organisationen

Teilnehmerländer

Ägypten	Albanien	Äthiopien
Australien	Bangladesch	Belgien
Benin	Bolivien	Botsuana
[Brasilien]*	Burkina Faso	Burundi
China	Dänemark	Deutschland
Dominikanische Republik	Europäische Kommission	Fidschi
Finnland	Frankreich	Gambia
Ghana	Griechenland	Guatemala
Guinea	Honduras	Indonesien
Irland	Island	Italien
Jamaika	Japan	Jemen
Jordanien	Kambodscha	Kamerun
Kanada	Kenia	Kirgisistan
Kongo, Demokr. Republik	Korea	Kuwait
Laos	Luxemburg	Madagaskar
Malawi	Malaysia	Mali
Marokko	Mauretanien	Mexiko
Mongolei	Mosambik	Nepal
Neuseeland	Nicaragua	Niederlande
Niger	Norwegen	Österreich
Pakistan	Papua-Neuguinea	Philippinen
Polen	Portugal	Ruanda
Rumänien	Russische Föderation	Salomonen
Sambia	Saudi-Arabien	Schweden
Schweiz	Senegal	Serbien und Montenegro
Slowakische Republik	Spanien	Sri Lanka
Südafrika	Tadschikistan	Tansania
Thailand	Timor-Leste	Tschechische Republik
Tunesien	Türkei	Uganda
Vanuatu	Vereinigten Staaten	Vereinigtes Königreich
Vietnam		

* **Bestätigung steht noch aus.**

Anmerkung: Auch andere als die hier aufgezählten Länder haben sich der Erklärung von Paris angeschlossen. Die vollständige, dem neuesten Stand entsprechende Länderliste findet sich unter: www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclaration/members.

Teilnehmerorganisationen

Afrikanische Entwicklungsbank	Arabische Bank für Wirtschaftsentwicklung in Afrika
Asiatische Entwicklungsbank	Commonwealth Sekretariat
Konsultationsgruppe zur Unterstützung der Ärmsten	Entwicklungsbank des Europäischen Rates
Wirtschaftskommission für Afrika	Education for All Fast Track Initiative (EFA-FTI)
Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)	Europäische Investitionsbank
Globaler Fonds zur Bekämpfung von AIDS, Tuberkulose und Malaria	G24
Interamerikanische Entwicklungsbank	Internationaler Agrarentwicklungsfonds (IFAD)
Internationaler Währungsfonds (IWF)	Organisation internationale de la Francophonie
Islamische Entwicklungsbank	Millennium Campaign
Neue Partnerschaft für Afrikas Entwicklung (NEPAD)	Nordischer Entwicklungsfonds
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)	Organisation Ostkaribischer Staaten (OECS)
OPEC-Fonds für internationale Entwicklung	Pacific Islands Forum Sekretariat
Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen (UNDG)	Weltbank

Organisationen der Zivilgesellschaft

Africa Humanitarian Action	AFRODAD
Bill and Melinda Gates Foundations	Canadian Council for International Cooperation (CCIC)
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)	Internationale Arbeitsgemeinschaft für Entwicklung und Solidarität
Comisión Económica (Nicaragua)	ENDA Tiers Monde
EURODAD	Internationale Union für die Erhaltung der Natur und der natürlichen Hilfsquellen
Japan NGO Center for International Cooperation (JANIC)	Reality of Aid Network
Tanzania Social and Economic Trust (TASOET)	UK Aid Network

A4. Der Umsetzungsstand der Paris Deklaration

Überblick über Umsetzungsstand der Effektivitätsprinzipien

Der Umsetzungsstand bzw. der Erfolg wird im Gegensatz zu den MDGs nicht an den acht Zielen festgemacht, sondern wird anhand der schon oben dargestellten fünf Effektivitätsprinzipien ermittelt. Im Folgenden sollen wie bei der MDGs nur kurz auf die Ergebnisse eingegangen werden. (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 20)

- **Ownership:** Im Vordergrund der Effektivitätsdebatte steht die *ownership* der Partner. Obwohl *ownership* augenscheinlich gestiegen ist, wird allerdings auch bemängelt, dass Ownership nicht ausreichend nachhaltig ist, was den ganzen Entwicklungsprozess hemmen wird, da die unternommenen Anstrengungen versanden können. Falls der jetzige Trend anhielte, würden die „*ownership-Ziele*“ aller Voraussicht nach nicht erreicht werden (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 33ff.).
- **Alignment:** Auch die Ausrichtung der Entwicklungsstrategien an den Bedürfnissen der Partner sowie die Nutzung der nationalen Systeme durch die Geber werde bei weitem noch nicht so forciert wie in der Paris Deklaration vereinbart. In dem Monitoringbericht 2008 der DAC Working Party on Aid Effectiveness wird gefordert, dass die Geber mehr Anstrengungen unternehmen müssen, die nationalen Systeme zu unterstützen und diese auch zu nutzen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Man dürfe in diesem Zusammenhang nämlich nicht vergessen: Erst durch die Nutzung nationaler Systeme werden Voraussetzungen geschaffen, diese auch zu stärken (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 44ff.).
- **Harmonisierung:** Es konnte in den letzten Jahren beobachtet werden, dass die Anzahl an programmorientierten Ansätzen stark zugenommen hat. Allerdings gehe es nicht um die ausschließliche Anwendung programmorientierter Ansätze und um eine Distanzierung von der klassischen Projekthilfe, sondern generell um die Abstimmung unter den Gebern. Auch wenn positive Trends zu beobachten sind, müssen zukünftig noch weitere Anstrengungen unternommen werden, die Abstimmung der Geber untereinander durch die gemeinsame Nutzung von Analysen und Evaluierungsergebnisse sowie durch die Vermeidung redundanter Missionen zu verbessern (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 72ff.).
- **Managing for Development Results:** Nur wenige Länder verfügen derzeit über Monitoringsysteme, die ergebnisorientiertes Management ermöglichen. Es herrscht daher Einigkeit darüber, die nationalen bzw. sektoralen Monitoringsysteme in größerem Maße zu stärken und zu nutzen. Was allerdings positiv gewertet wird, ist,

dass beginnend mit Marrakesch im Jahr 2004 das Bewusstsein sowie das Verständnis gestiegen ist, ergebnisorientiertes Management zu forcieren und schon ein Austausch von best practices stattgefunden hat (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 86ff.).

- **Mutual Accountability**: Studien belegen, dass Fortschritte im Bereich der gegenseitigen Rechenschaftspflicht bei weitem noch nicht das gewünschte Ausmaß angenommen haben. Es wird angenommen, dass dieses Prinzip sowohl für Partner- als auch Geberländer eine neue Denke ist, an die sich die Akteure erst einmal gewöhnen müssen, da sie hohe Transparenz, gegenseitiges Vertrauen und eine enge Abstimmung auf Augenhöhe erfordern. Insgesamt seien aber Teilerfolge zu konstatieren, auf die weiter aufgebaut werden müsste (DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008: 96ff.).

A5. Accra Agenda for Action



AKTIONSPLAN VON ACCRA

Die für die Förderung der Entwicklung zuständigen Minister und Ministerinnen aus Entwicklungs- und Geberländern sowie die Leitungen multilateraler und bilateraler Entwicklungsorganisationen haben am 4. September 2008 in Accra/Ghana die folgende Erklärung zur Beschleunigung und Vertiefung der Umsetzung der Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (2. März 2005) gebilligt.

Zur Zeit bieten sich Chancen

1. Wir bekennen uns zur Überwindung der Armut und zur Förderung von Frieden und Wohlstand durch den Aufbau stärkerer und wirksamerer Partnerschaften, die es den Entwicklungsländern ermöglichen, ihre Entwicklungsziele zu erreichen.
2. Es gibt Fortschritte. Vor fünfzehn Jahren lebten zwei von fünf Menschen in extremer Armut; heute ist es noch einer von vier. Aber 1,4 Milliarden Menschen, vorwiegend Frauen und Mädchen, leben immer noch in extremer Armut,¹ und der Zugang zu sauberem Trinkwasser und zu medizinischer Versorgung bleibt in weiten Teilen der Welt ein großes Problem. Zudem werden die in vielen Ländern erzielten Fortschritte in der Armutsbekämpfung von neuen weltweiten Herausforderungen – steigenden Nahrungsmittel- und Treibstoffpreisen und dem Klimawandel – bedroht.
3. Wir brauchen noch viel mehr Fortschritte, wenn alle Länder die Millenniumsentwicklungsziele (MDG) erreichen sollen. Hier ist die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) nur Teil der Entwicklungsbestrebungen. Demokratie, Wirtschaftswachstum, gesellschaftlicher Fortschritt und ein pfleglicher Umgang mit der Umwelt sind in allen Ländern die wichtigsten Triebkräfte der Entwicklung. Maßnahmen gegen Einkommens- und Chancenungleichgewichte innerhalb der Länder und zwischen den Staaten sind entscheidend für weltweite Fortschritte. Gleichstellung der Geschlechter, Achtung der Menschenrechte und ökologische Nachhaltigkeit sind Schlüsselemente zur Erzielung dauerhafter Wirkungen im Hinblick auf das Leben und die Potenziale armer Frauen, Männer und Kinder. Es kommt darauf an, dass wir diese Themen mit allen unseren Politiken systematischer und kohärenter angehen.
4. 2008 werden drei internationale Konferenzen zur Beschleunigung des Wandels beitragen: das Hochrangige Forum über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit in Accra, die hochrangige VN-Veranstaltung zu den MDG in New York und die Folgekonferenz über Entwicklungsfinanzierung in Doha. Heute in Accra schreiten wir voran, geeint in unserem gemeinsamen Bestreben: der Nutzung des vollen Potenzials der Entwicklungszusammenarbeit bei der Erreichung dauerhafter Entwicklungsergebnisse.

Wir machen Fortschritte, aber sie reichen nicht aus

5. Unter Berücksichtigung der Lehren aus den bisherigen Erfolgen und Misserfolgen der Entwicklungszusammenarbeit und aufbauend auf der 2003 in Rom verabschiedeten Erklärung über Harmonisierung haben wir im März 2005 einen ehrgeizigen Reformkatalog verabschiedet: die Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. In der Paris-Erklärung sind wir übereingekommen, eine echte Partnerschaft zu entwickeln, in der die Entwicklungsländer eindeutig die Verantwortung für den eigenen Entwicklungsprozess tragen. Wir haben uns auch geeinigt, einander über die Erreichung konkreter Entwicklungsergebnisse Rechenschaft abzulegen. Nach dreieinhalb Jahren kommen wir in Accra wieder zusammen, um die Fortschritte zu überprüfen und die Herausforderungen anzugehen, vor denen wir jetzt stehen.
6. Die Daten belegen, dass wir Fortschritte machen, aber sie reichen nicht aus. Aus einer Evaluierung ging jüngst hervor, dass die Paris-Erklärung sehr viel Bewegung in die Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsländern und Gebern vor Ort gebracht hat. Dem "2008 Monitoring Survey" zufolge haben zahlreiche Entwicklungsländer die Verwaltung ihrer öffentlichen Mittel verbessert. Die Geber verbessern ihrerseits zunehmend die Koordinierung auf Länderebene. Aber das Tempo der Fortschritte ist unzureichend. Ohne weitere Reformen und rascheres Handeln wird es uns nicht gelingen, unsere Verpflichtungen und Ziele für 2010 zur Verbesserung der Qualität der EZ zu erreichen.

¹ Die Zahlen stammen aus einer kürzlich erschienenen Weltbankstudie, die die Armutsschwelle bei 1,25 Dollar pro Tag (in Preisen von 2005) ansetzt.

Wir werden Maßnahmen zur Beschleunigung der Fortschritte ergreifen

7. Aus den Daten geht hervor, dass wir drei große Herausforderungen bewältigen müssen, um die Fortschritte hin zu einer wirksameren EZ zu beschleunigen:
8. *Die Eigenverantwortung der Länder ist entscheidend.* Die Regierungen der Entwicklungsländer werden die Steuerung der eigenen Entwicklungspolitik noch stärker in die Hand nehmen und ihre Parlamente sowie Bürgerinnen und Bürger in die Gestaltung dieser Politik einbeziehen. Die Geber unterstützen sie dabei, indem sie die ländereigenen Prioritäten achten, in die menschlichen Ressourcen und Institutionen investieren, bei der Umsetzung der EZ stärker auf die Systeme der Länder zurückgreifen und die Vorhersehbarkeit der EZ-Zuflüsse erhöhen.
9. *Aufbau wirksamerer und umfassenderer Partnerschaften:* In den letzten Jahren haben zusätzliche entwicklungspolitische Akteure – Länder mit mittlerem Einkommen, globale Fonds, die Privatwirtschaft, zivilgesellschaftliche Organisationen – ihre Beiträge ausgeweitet und wertvolle Erfahrungen eingebracht. Daraus ergeben sich auch Herausforderungen im Hinblick auf Steuerung und Koordinierung. Gemeinsam werden sich alle entwicklungspolitischen Akteure um umfassendere Partnerschaften bemühen, damit alle unsere Anstrengungen größere Wirkungen bei der Armutsbekämpfung erzielen.
10. *Die Erreichung von Entwicklungsergebnissen und eine offene Berichterstattung über das Erreichte müssen im Zentrum all unseres Handelns stehen.* Mehr denn je erwarten die Bürger und Bürgerinnen, die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler aller Länder, dass sich entwicklungspolitische Arbeit sichtbar in greifbaren Ergebnissen niederschlägt. Wir werden den Nachweis führen, dass unsere Maßnahmen für das Leben der Menschen positive Wirkungen erzielen. Wir werden einander und unseren jeweiligen Parlamenten und Leitungsgremien über diese Wirkungen Rechenschaft ablegen.
11. Wenn wir diese Hindernisse, die schnelleren Fortschritten im Wege stehen, nicht angehen, werden wir unsere Verpflichtungen nicht erfüllen und Chancen zur Verbesserung der Lebensgrundlagen der gefährdetsten Gruppen auf unserem Planeten ungenutzt lassen. Daher bekräftigen wir die in der Paris-Erklärung niedergelegten Verpflichtungen und einigen uns in diesem Aktionsplan von Accra auf konkrete, überprüfbare Maßnahmen zur Beschleunigung der Fortschritte hin zur Erreichung dieser Verpflichtungen bis 2010. Wir verpflichten uns zur Fortsetzung der Anstrengungen im Bereich Monitoring und Evaluierung zur Überprüfung der Umsetzung unserer Verpflichtungen aus der Paris-Erklärung und dem Aktionsplan von Accra sowie zur Überprüfung, inwieweit die Wirksamkeit der EZ sich verbessert und größere entwicklungspolitische Wirkungen erzielt werden.

Stärkung der Eigenverantwortung der Länder für ihre Entwicklung

12. Die Entwicklungsländer legen eigene Entwicklungspolitiken zur Erreichung eigener wirtschafts-, sozial- und umweltpolitischer Ziele fest und setzen diese um. In der Paris-Erklärung waren wir übereingekommen, dass dies unsere oberste Priorität sein sollte. Heute ergreifen wir weitere Schritte, um diese Entschlossenheit in die Tat umzusetzen.

Wir werden den entwicklungsbezogenen Politikdialog auf Länderebene ausweiten

13. Wir werden einen offenen und breit angelegten Dialog zur Entwicklungspolitik führen. Wir erkennen die entscheidende Rolle und Verantwortung der Parlamente bei der Sicherstellung der Eigenverantwortung der Länder für Entwicklungsprozesse an. Zur Förderung dieses Ziels werden wir wie folgt aktiv:
 - a) Die Regierungen der Entwicklungsländer wirken bei der Erarbeitung, Umsetzung und Überwachung nationaler Entwicklungspolitiken und -pläne enger mit Parlamenten und Kommunalbehörden zusammen. Auch werden sie zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) einbeziehen.
 - b) Die Geber leisten Unterstützung bei den Bemühungen zur Stärkung der Kapazitäten aller entwicklungspolitischen Akteure – Parlamente, Zentral- und Kommunalregierung, ZGO, Forschungseinrichtungen, Medien und Privatwirtschaft – zur Übernahme einer aktiven Rolle beim Dialog über Entwicklungspolitik und über die Rolle der EZ als Beitrag zu den ländereigenen Entwicklungszielen.
 - c) Die Entwicklungsländer und die Geber stellen sicher, dass ihre jeweiligen Entwicklungspolitiken und -programme so gestaltet und umgesetzt werden, dass sie den vereinbarten internationalen Verpflichtungen zur Gleichstellung der Geschlechter, zu den Menschenrechten, zum Umgang mit Behinderung und zur ökologischen Nachhaltigkeit entsprechen.

Die Entwicklungsländer werden ihre entwicklungspolitischen Führungs- und Steuerungs-kapazitäten ausbauen

14. Ohne solide Kapazitäten – leistungsfähige Institutionen und Strukturen und gute ländereigene Fachkenntnisse – können die Entwicklungsländer ihren Entwicklungsprozess nicht in vollem Umfang verantworten und steuern. In der

Paris-Erklärung waren wir uns einig, dass der Ausbau von Kapazitäten in der Verantwortung der Entwicklungsländer liegt und die Geber eine unterstützende Rolle spielen und dass die technische Zusammenarbeit eines von mehreren Mitteln zum Aufbau von Kapazitäten ist. Zur Stärkung des Aufbaus von Kapazitäten werden die Entwicklungsländer und die Geber gemeinsam wie folgt aktiv:

- a) Die Entwicklungsländer benennen systematisch Bereiche, in denen die Kapazitäten zur Leistung und Umsetzung von Dienstleistungen auf allen Ebenen (national, subnational, sektoral und thematisch) ausgebaut werden müssen, und erarbeiten Konzepte für einen solchen Ausbau. Die Geber bauen ihre eigenen Kapazitäten und Fähigkeiten aus, die es ermöglichen, besser auf den Bedarf der Entwicklungsländer einzugehen.
- b) Die Unterstützung der Geber im Bereich Kapazitätsentwicklung geht von der Nachfrage der Entwicklungsländer aus und ist darauf angelegt, die Eigenverantwortung der Länder zu fördern. Hierzu werden Entwicklungsländer und Geber i) gemeinsam Maßnahmen der technischen Zusammenarbeit auswählen und steuern sowie ii) die Bereitstellung technischer Zusammenarbeit seitens einheimischer und regionaler Anbieter (auch im Wege der Süd-Süd-Kooperation) fördern.
- c) Die Entwicklungsländer und die Geber arbeiten auf allen Ebenen zusammen, um Änderungen auf operativer Ebene zu fördern, durch die die Unterstützung beim Ausbau von Kapazitäten wirksamer wird.

Wir werden in größtmöglichem Umfang ländereigene Systeme stärken und nutzen

15. Eine erfolgreiche Entwicklung hängt maßgeblich von der Fähigkeit der Regierung ab, ihre Politiken umzusetzen und öffentliche Mittel über eigene Institutionen und Strukturen zu verwalten. In der Paris-Erklärung haben sich die Entwicklungsländer zum Ausbau ihrer Systeme² verpflichtet; die Geber haben sich zur weitestmöglichen Nutzung dieser Systeme verpflichtet. Die Datenlage zeigt jedoch, dass die Entwicklungsländer und die Geber diesen Verpflichtungen nicht plangemäß nachkommen. Die Fortschritte bei der Verbesserung der Qualität der Ländersysteme sind von Land zu Land sehr unterschiedlich und selbst dort, wo gute Ländersysteme bestehen, werden sie von den Gebern häufig nicht genutzt. Dabei wird anerkannt, dass die Nutzung der ländereigenen Systeme die Entwicklung der Länder begünstigt. Zur Stärkung und Ausweitung der Nutzung ländereigener Systeme werden wir wie folgt aktiv:

- a) Die Geber kommen überein, bei EZ-Programmen zur Förderung von Maßnahmen, die vom öffentlichen Sektor betrieben werden, vorrangig die ländereigenen Systeme zu nutzen.
- b) Soweit sich Geber hier für eine andere Option entscheiden und EZ-Umsetzungsmechanismen außerhalb der ländereigenen Systeme nutzen (unter anderem parallele Projektdurchführungseinheiten), begründen sie dies transparent und überprüfen ihre Haltung in regelmäßigen Abständen. In Fällen, in denen eine Nutzung von Ländersystemen nicht durchführbar ist, richten die Geber zusätzliche Sicherungsmechanismen und Maßnahmen so ein, dass damit die ländereigenen Systeme und Verfahren gestärkt und nicht untergraben werden.
- c) Die Bewertung der Qualität der Ländersysteme nehmen Entwicklungsländer und Geber in einem vom Land geführten Prozess unter Nutzung abgesprochener Analyseinstrumente gemeinsam vor. Soweit die ländereigenen Systeme noch weiter gestärkt werden müssen, haben die Entwicklungsländer bei der Festlegung von Reformprogrammen und -prioritäten die Führungsrolle inne. Die Geber unterstützen diese Reformen und fördern den Ausbau der Kapazitäten.
- d) Die Geber beginnen unverzüglich mit der Erarbeitung und dem gegenseitigen Austausch von transparenten Plänen zur Umsetzung ihrer Pariser Zusagen zur Nutzung der ländereigenen Systeme bei allen Formen der EZ, erarbeiten Vorgaben für ihr Personal zu Möglichkeiten einer solchen Nutzung und sorgen dafür, dass interne Anreize zu einer solchen Nutzung bestehen. Sie betreiben die Fertigstellung dieser Pläne als vordringliche Aufgabe.
- e) Die Geber rufen sich ihre Zusage aus der Paris-Erklärung ins Gedächtnis, 66 % der EZ im Rahmen von programmgestützten Ansätzen zu leisten, und bekräftigen diese Zusage. Zudem streben die Geber an, 50 % oder mehr der zwischenstaatlichen EZ über die ländereigenen Finanzverwaltungssysteme zu leiten, unter anderem durch eine Erhöhung des Anteils der EZ, der über programmgestützte Ansätze geleistet wird.

Aufbau wirksamerer und umfassenderer Entwicklungspartnerschaften

16. Bei der EZ geht es um den Aufbau von Entwicklungspartnerschaften. Am wirksamsten sind solche Partnerschaften, wenn sie die Energie, Fähigkeiten und Erfahrungen aller entwicklungspolitischen Akteure in vollem Umfang nutzen – der bilateralen und multilateralen Geber, der globalen Fonds, der ZGO und des Privatsektors. Um die Bemühungen der Entwicklungsländer zum Aufbau ihrer Zukunft zu unterstützen, verpflichten wir uns zur Schaffung von Partnerschaften, die sämtliche genannten Akteure umfassen.

² Hierzu zählen unter anderem Systeme zur Verwaltung der öffentlichen Finanzen, für Beschaffung, Finanzkontrolle, Monitoring und Evaluierung sowie für Sozial- und Umweltverträglichkeitsprüfungen.

Wir werden die kostspielige Fragmentierung der EZ verringern

17. Die Wirksamkeit der EZ leidet, wenn es zu viele mit Doppelarbeit verbundene Initiativen gibt, insbesondere auf Länder- und Sektorebene. Wir werden die Fragmentierung der EZ durch eine Verbesserung der Komplementarität der Gebermaßnahmen und der Arbeitsteilung unter den Gebern verringern. Dazu zählt auch eine verbesserte Mittelverteilung innerhalb einzelner Sektoren, innerhalb einzelner Länder und zwischen den Ländern. Hierzu werden wir wie folgt aktiv:

- a) Die Entwicklungsländer übernehmen die Führung bei der Festlegung der optimalen Rolle der Geber bei der Förderung ihrer Entwicklungsanstrengungen auf nationaler, regionaler und sektoraler Ebene. Die Geber achten die Prioritäten der Entwicklungsländer und stellen sicher, dass neue Regelungen zur Arbeitsteilung nicht dazu führen, dass einzelne Entwicklungsländer weniger EZ erhalten.
- b) Die Geber und die Entwicklungsländer wirken bei der Erarbeitung von Good-Practice-Grundsätzen für eine vom Land gesteuerte Arbeitsteilung mit der DAC-Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit zusammen. Hierzu entwickeln sie Pläne, mit denen eine größtmögliche Koordinierung der Entwicklungszusammenarbeit sichergestellt werden soll. Wir werden die Umsetzungsfortschritte ab 2009 evaluieren.
- c) Wir nehmen bis Juni 2009 einen Dialog über die internationale Arbeitsteilung (Aufteilung nach Ländern) auf.
- d) Wir werden das Problem angehen, dass bestimmte Länder unzureichende EZ erhalten.

Wir werden das Kosten-Nutzen-Verhältnis der EZ verbessern

18. Seit 2005 die Paris-Erklärung vereinbart wurde, haben die OECD-DAC-Geber bei der Lieferaufbindung ihrer EZ Fortschritte gemacht. Eine Reihe von Gebern hat die Lieferbindung für ihre EZ bereits vollständig aufgehoben und wir ermutigen andere, dies ebenfalls zu tun. Wir werden diese Bemühungen verfolgen und beschleunigen, indem wir wie folgt aktiv werden:

- a) Die OECD-DAC-Geber weiten die Reichweite der DAC-Empfehlung von 2001 für die Aufhebung der Lieferbindung auf HIPC-Länder, die keine LDC sind, aus³ und verbessern ihre Berichterstattung zur DAC-Empfehlung von 2001.
- b) Die Geber erarbeiten eigene Pläne zur weiteren größtmöglichen Aufbindung ihrer EZ.
- c) Die Geber setzen sich für eine lokale und regionale Beschaffung ein, indem sie sicherstellen, dass ihre Beschaffungsverfahren transparent sind und einheimischen und regionalen Firmen eine Beteiligung am Wettbewerb ermöglichen. Wir werden uns auf vorbildliche Praktiken stützen, um zur Verbesserung der Kapazitäten einheimischer Unternehmen für eine erfolgreiche Beteiligung am Wettbewerb um EZ-finanzierte Beschaffungen beizutragen.
- d) Wir achten unsere internationalen Vereinbarungen zur sozial verantwortlichen Unternehmensführung.

Wir begrüßen alle entwicklungspolitischen Akteure und werden mit allen zusammenarbeiten

19. Die Beiträge aller entwicklungspolitischen Akteure sind wirksamer, wenn die Entwicklungsländer in der Lage sind, sie zu steuern und zu koordinieren. Wir begrüßen die Rolle neuer Akteure, die sich hier einbringen, und werden die Zusammenarbeit aller entwicklungspolitischen Akteure verbessern, indem wir wie folgt aktiv werden:

- a) Wir ermutigen alle entwicklungspolitischen Akteure, auch die in der Süd-Süd-Kooperation engagierten, die Grundsätze der Paris-Erklärung als Bezugsrahmen für die Bereitstellung von EZ zu nutzen.
- b) Wir bringen Anerkennung für die Beiträge aller entwicklungspolitischen Akteure und insbesondere für die Rolle der Länder mit mittlerem Einkommen als gleichzeitige Geber und Nehmer von EZ zum Ausdruck. Wir erkennen die Bedeutung und Besonderheiten der Süd-Süd-Kooperation an und bestätigen, dass wir aus den Erfahrungen der Entwicklungsländer lernen können. Wir setzen uns für einen weiteren Ausbau der Dreiecks-kooperation ein.
- c) Die globalen Fonds und Programme leisten einen wichtigen entwicklungspolitischen Beitrag. Die von ihnen finanzierten Maßnahmen sind am wirksamsten, wenn sie mit ergänzenden Bemühungen zur Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen und zur Stärkung der jeweiligen Sektorinstitutionen einhergehen. Wir rufen alle globalen Fonds auf, die Eigenverantwortung der Länder zu fördern, die Unterstützung aktiv an die Herangehensweisen der Partner und der anderen Geber anzupassen und alle Strukturen zur gegenseitigen Rechenschaftspflicht gut zu nutzen und dabei den Schwerpunkt auf Ergebnisorientierung beizubehalten. Im Zuge des

³ Die DAC-Empfehlung von 2001 für die Aufhebung der Lieferbindung bei der Vergabe von ODA-Mitteln an die am wenigsten entwickelten Länder (LDC) erstreckt sich auf 31 sogenannte hoch verschuldete arme Länder (HIPC). Bei seinem hochrangigen Treffen 2008 kam der OECD-Entwicklungsausschuss (DAC) überein, die Empfehlung von 2001 auch auf die übrigen acht HIPC-Länder auszudehnen: Bolivien, Côte d'Ivoire, Ghana, Guyana, Honduras, Kamerun, Nicaragua und Republik Kongo.

Entstehens neuer globaler Herausforderungen stellen die Geber sicher, dass die bestehenden Kanäle zur Abwicklung der EZ genutzt und gegebenenfalls gestärkt werden, bevor neue eigenständige Kanäle eingerichtet werden, die das Risiko einer weiteren Zersplitterung bergen und die Koordinierung auf Länderebene erschweren.

d) Wir ermutigen die Entwicklungsländer, eigene Initiativen zur internationalen Zusammenarbeit zugunsten anderer Entwicklungsländer zu mobilisieren, zu steuern und auszuwerten.

e) Die entwicklungspolitische Süd-Süd-Kooperation ist darauf angelegt, den Grundsatz der Nichteinmischung in innere Angelegenheiten, der Gleichberechtigung der Entwicklungspartner und der Achtung ihrer Unabhängigkeit, der nationalen Souveränität, der kulturellen Vielfalt und Identität sowie der einheimischen Kenntnisse und Traditionen zu respektieren. Sie spielt in der internationalen EZ eine wichtige Rolle und stellt eine wertvolle Ergänzung der Nord-Süd-Kooperation dar.

Wir werden die Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Organisationen ausbauen

20. Wir werden die Einbeziehung von ZGO als unabhängigen eigenständigen Entwicklungsakteuren, deren Arbeit jene der staatlichen Seite und der Privatwirtschaft ergänzt, vertiefen. Wir haben ein gemeinsames Interesse daran, sicherzustellen, dass die entwicklungspolitischen Beiträge der ZGO ihr volles Potenzial entfalten können. Hierzu werden wir wie folgt aktiv:

a) Wir regen an, dass die ZGO darüber nachdenken, wie sie die Pariser Grundsätze zur Wirksamkeit der EZ aus ZGO-Sicht anwenden können.

b) Wir begrüßen den Vorschlag der ZGO, mit ihnen einen von den ZGO gesteuerten Multi-Stakeholder-Prozess zu beginnen, um die entwicklungspolitische Wirksamkeit der ZGO zu fördern. Im Rahmen dieses Prozesses werden wir uns bemühen, i) die Koordinierung zwischen ZGO-Maßnahmen und staatlichen Programmen zu verbessern, ii) die Rechenschaftspflicht der ZGO für ihre Ergebnisse zu steigern und iii) den Informationsfluss über die Maßnahmen der ZGO zu verbessern.

c) Wir bemühen uns gemeinsam mit den ZGO um günstige Rahmenbedingungen, unter denen sie einen größtmöglichen Beitrag zur Entwicklung leisten können.

Wir werden die EZ-Politiken für Länder mit fragiler Situation anpassen

21. In der Paris-Erklärung waren wir uns einig, dass die Grundsätze zur Wirksamkeit der EZ auch auf die EZ in fragilen Situationen anzuwenden sind, auch in Post-Konflikt-Ländern, dass aber diese Grundsätze in Situationen, die von schwacher Eigenverantwortung oder schwachen Kapazitäten geprägt sind, angepasst werden müssen. Inzwischen wurden Prinzipien für internationales Engagement in fragilen Staaten und Situationen vereinbart. Zur weiteren Verbesserung der Wirksamkeit der EZ in solchen Situationen werden wir wie folgt aktiv:

a) Die Geber führen gemeinsame Bewertungen der Regierungsführung und der Kapazitäten durch und untersuchen die Ursachen des Konflikts, der Fragilität und der Unsicherheit. Hierbei beziehen sie die Behörden des Entwicklungslands und andere relevante Akteure so weit wie möglich ein.

b) Auf Länderebene erarbeiten und vereinbaren die Geber und die Entwicklungsländer einen Katalog von realistischen Zielen für die Bereiche Friedensentwicklung und Aufbau staatlicher Strukturen, die auf die Ursachen des Konflikts und der Fragilität eingehen und zum Schutz und zur Beteiligung von Frauen beitragen. In diesen Prozess fließt auch der internationale Dialog zwischen den Partnern und Gebern über diese Ziele als Voraussetzungen für Entwicklung ein.

c) Die Geber stellen bedarfsorientierte, maßgeschneiderte und koordinierte Unterstützung im Bereich Kapazitätsentwicklung für grundlegende staatliche Aufgaben und für Not- und Übergangsmaßnahmen bereit. Sie arbeiten dabei mit den Entwicklungsländern bei der Gestaltung vorläufiger Maßnahmen zusammen, die in geeigneter zeitlicher Abfolge durchgeführt werden und zum Aufbau nachhaltiger örtlicher Institutionen führen.

d) Die Geber bemühen sich um flexible, schnelle und langfristig angelegte Finanzierungsmodalitäten, in geeigneten Fällen auch in Form gemeinschaftlicher Finanzierung, i) für den Übergang von der Not- zur Übergangshilfe und zur längerfristigen Entwicklung sowie ii) zur Unterstützung der Stabilisierung einschließlich Friedensentwicklung und zum Aufbau leistungsfähiger, rechenschaftspflichtiger und bürgernaher Staaten. In Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern fördern die Geber Partnerschaften mit dem VN-System, den internationalen Finanzinstitutionen und anderen Gebern.

e) Auf Länderebene und auf freiwilliger Basis überwachen die Geber und die Entwicklungsländer die Umsetzung der Prinzipien für internationales Engagement in fragilen Staaten und Situationen und tauschen die Ergebnisse im Rahmen von Fortschrittsberichten über die Umsetzung der Paris-Erklärung miteinander aus.

Entwicklungsergebnisse: Erreichung und Rechenschaftspflicht

22. Man wird uns an den Wirkungen messen, die unsere gemeinsamen Bemühungen auf das Leben der Armen haben. Es ist uns bewusst, dass größere Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der Verwendung von Entwicklungsmitteln (einheimischen wie auch externen) wesentlich zur Erzielung von Fortschritten beitragen.

Wir werden uns auf die Erreichung von Ergebnissen konzentrieren

23. Wir werden unsere Wirkungsorientierung verbessern, indem wir wie folgt aktiv werden:

a) Die Entwicklungsländer verbessern die Qualität der Politikgestaltung, -umsetzung und -bewertung durch bessere Informationssysteme. Hierzu zählt in geeigneten Fällen auch die Aufschlüsselung von Daten nach Geschlechtern, Regionen und sozioökonomischem Status.

b) Die Entwicklungsländer und die Geber bemühen sich um die Entwicklung von kostenwirksamen Instrumenten für ein ergebnisorientiertes Management, um die Wirkung von Entwicklungspolitiken zu bewerten und sie gegebenenfalls anzupassen. Wir verbessern die Koordinierung und Verknüpfung der verschiedenen Informationsquellen einschließlich der nationalen Statistiksysteme, der nationalen Haushaltsplanung, Planung und Überwachung und der unter Federführung der Länder betriebenen Evaluierungen der Politikergebnisse.

c) Die Geber passen ihr Monitoring an die ländereigenen Informationssysteme an. Sie fördern die nationalen statistischen Kapazitäten und Informationssysteme der Entwicklungsländer einschließlich jener für die Verwaltung der EZ und investieren in ihre Stärkung.

d) Wir bauen die Anreize zur Erhöhung der Wirksamkeit der EZ aus. Wir werden die rechtlichen bzw. administrativen Hindernisse für eine Umsetzung der internationalen Verpflichtungen zur Wirksamkeit der EZ systematisch untersuchen und angehen. Die Geber achten stärker auf die Übertragung ausreichender Kompetenzen auf die Länderbüros und auf die Änderung organisationsinterner und personalbezogener Anreize zur Förderung eines Vorgehens gemäß den Grundsätzen der Wirksamkeit der EZ.

Wir erhöhen unsere ergebnisbezogene Rechenschaftspflicht und Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit

24. Transparenz und Rechenschaftspflicht sind wesentliche Voraussetzungen für Entwicklungsergebnisse. Sie stehen im Zentrum der Paris-Erklärung, in der wir übereinkamen, dass die Länder und Geber einander gegenseitig sowie ihren Bürgerinnen und Bürgern größere Rechenschaft schuldig sind. Wir werden diese Bemühungen verfolgen, indem wir wie folgt aktiv werden:

a) Wir erhöhen die Transparenz der EZ. Die Entwicklungsländer ermöglichen eine parlamentarische Kontrolle durch die Schaffung größerer Transparenz im öffentlichen Finanzwesen. Hierzu zählt auch die Offenlegung von Einnahmen, Haushalten, Ausgaben, Beschaffungen und Haushaltsprüfungen. Die Geber veröffentlichen regelmäßige, detaillierte und rechtzeitige Informationen über den Umfang, die Verteilung und – soweit verfügbar – die Ergebnisse der entwicklungspolitischen Ausgaben, um den Entwicklungsländern eine präzisere Haushaltsführung, Rechnungslegung und Finanzkontrolle zu ermöglichen.

b) Wir verstärken unsere Bemühungen, gemäß der in der Paris-Erklärung getroffenen Vereinbarung bis 2010 in allen Ländern, die die Erklärung angenommen haben, Systeme zur gegenseitigen Bewertung einzurichten. Diese Bewertungen bauen auf Berichts- und Informationssystemen zu den Länderergebnissen auf, die durch verfügbare Geberdaten und glaubwürdige unabhängige Daten ergänzt werden. Hierbei werden entstehende gute Praktiken zur stärkeren parlamentarischen Kontrolle und Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger herangezogen. Im Rahmen der gegenseitigen Bewertungen ziehen wir einander zur Rechenschaft über gemeinsam vereinbarte Ergebnisse gemäß den ländereigenen Entwicklungs- und EZ-Politiken.

c) Zur Ergänzung der Systeme zur gegenseitigen Bewertung auf Länderebene und zur Förderung einer verbesserten Leistung überprüfen und stärken die Entwicklungsländer und Geber gemeinsam die bestehenden Mechanismen für internationale Rechenschaftspflicht, darunter auch Peer Reviews unter Beteiligung von Entwicklungsländern. Wir werden die Vorschläge zur Stärkung der entsprechenden Mechanismen bis Ende 2009 prüfen.

d) Eine wirksame und effiziente Nutzung der Entwicklungsfinanzierung erfordert, dass Geber wie Partnerländer alles tun, um die Korruption zu bekämpfen. Die Geber und die Entwicklungsländer achten die Grundsätze, auf die sie sich geeinigt haben, auch jene aus dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption. Die Entwicklungsländer wirken der Korruption entgegen, indem sie die Strukturen für Ermittlungen, Rechtsmittel, Rechenschaftspflicht und Transparenz bei der Nutzung öffentlicher Mittel verbessern. Die Geber unternehmen im eigenen Land Schritte zur Bekämpfung der Korruption auf Seiten von Einzelpersonen oder Unternehmen und zum Auffinden, Einfrieren und zur Rückführung von Korruptionsgeldern.

Wir werden die Gestaltung der Konditionierung weiter im Sinne der Förderung von Eigenverantwortung anpassen

25. Zur Stärkung der Eigenverantwortung der Länder und zur Erhöhung der Vorhersehbarkeit der EZ-Zuflüsse kamen die Geber in der Paris-Erklärung überein, dass sie, wo immer möglich, ihre Konditionen aus den Entwicklungspolitiken der Entwicklungsländer selbst ableiten würden. Wir bekräftigen unser Bekenntnis zu diesem Grundsatz und werden die Gestaltung der Konditionierung weiter anpassen, indem wir wie folgt aktiv werden:

- a) Die Geber bemühen sich mit den Entwicklungsländern um eine Einigung auf eine begrenzte Zahl gemeinsam abgesprochener Konditionen, die auf nationalen Entwicklungsstrategien beruhen. Gemeinsam bewerten wir den Erfolg der Geber und der Entwicklungsländer bei der Einhaltung der Verpflichtungen.
- b) Ab sofort machen die Geber und die Entwicklungsländer regelmäßig alle an Auszahlungen geknüpften Konditionen öffentlich.
- c) Die Entwicklungsländer und die Geber arbeiten auf internationaler Ebene zusammen an der Erfassung, Dokumentierung und Weiterverbreitung vorbildlicher Praktiken im Bereich der Konditionierung, um die Eigenverantwortung der Länder sowie andere Grundsätze der Paris-Erklärung zu stärken, indem größeres Gewicht auf harmonisierte, ergebnisorientierte Konditionalitäten gelegt wird. Die Entwicklungsländer und die Geber sind dabei offen für Beiträge aus der Zivilgesellschaft.

Wir erhöhen die mittelfristige Vorhersehbarkeit der EZ

26. In der Paris-Erklärung waren wir uns einig, dass eine größere Vorhersehbarkeit der Bereitstellung von EZ erforderlich ist, wenn die Entwicklungsländer ihre Entwicklungsprogramme kurz- und mittelfristig wirksam planen und verwalten sollen. Prioritär werden wir zur Verbesserung der Vorhersehbarkeit der EZ wie folgt aktiv:

- a) Die Entwicklungsländer stärken die Haushaltsplanungsverfahren zur Verwaltung einheimischer und externer Mittel und verbessern mittelfristig den Zusammenhang zwischen Ausgaben und Ergebnissen.
- b) Ab sofort stellen die Geber vollständige und rechtzeitige Informationen zu den jährlichen Zusagen und tatsächlichen Auszahlungen bereit, sodass die Entwicklungsländer imstande sind, alle EZ-Zuflüsse in ihren Haushaltsvoranschlägen und Rechnungssystemen korrekt aufzuführen.
- c) Ab sofort stellen die Geber den Entwicklungsländern regelmäßig und rechtzeitig Informationen über die fortlaufende Ausgabenplanung bzw. Umsetzungsplanung für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren zur Verfügung, die mindestens Richtwerte zu den vorgesehenen Mittelzuweisungen enthalten, die die Entwicklungsländer dann in ihre mittelfristigen Planungen und makroökonomischen Konzepte aufnehmen können. Die Geber ergreifen Maßnahmen zum Abbau etwaiger Hindernisse für die Bereitstellung derartiger Informationen.
- d) Die Entwicklungsländer und die Geber erarbeiten auf internationaler Ebene gemeinsam Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung der mittelfristigen Vorhersehbarkeit der EZ, auch durch die Entwicklung von Instrumenten zur Messung dieser Vorhersehbarkeit.

Ausblick

27. Die Reformen, auf die wir uns heute in Accra einigen, setzen eine kontinuierliche politische Unterstützung auf hoher Ebene, gegenseitige Überzeugungsarbeit gleichrangiger Partner und koordinierte Aktionen auf globaler, regionaler und Länderebene voraus. Um diese Reformen zu erreichen, erneuern wir unser Bekenntnis zu den in der Paris-Erklärung festgelegten Grundsätzen und Zielen und werden weiterhin die Fortschritte bei ihrer Umsetzung überwachen.

28. Die Verpflichtungen, die wir heute vereinbaren, müssen an die unterschiedlichen Ländersituationen angepasst werden – auch für Länder mit mittlerem Einkommen, kleine Staaten und Länder mit fragiler Situation. Hierzu ermutigen wir die Entwicklungsländer, mit aktiver Unterstützung der Geber länderspezifische Aktionspläne zu entwerfen, in denen zeitlich festgelegte, überprüfbare Ansätze zur Umsetzung der Paris-Erklärung und des Aktionsplans von Accra enthalten sind.

29. Wir kommen überein, dass wir alle bis 2010 die Verpflichtungen erfüllen sollten, die wir zur Wirksamkeit der EZ in Paris und heute in Accra eingegangen sind, und im Rahmen unserer Möglichkeiten auch über diese Verpflichtungen hinausgehen. Wir kommen überein, die zahlreichen wertvollen Anregungen und Initiativen, die auf dem Hochrangigen Forum vorgestellt wurden, zu bedenken und zu nutzen. Wir sind uns einig, dass Herausforderungen wie der Klimawandel und steigende Nahrungsmittel- und Treibstoffpreise unterstreichen, wie wichtig es ist, die Grundsätze einer wirksamen EZ anzuwenden. Als Reaktion auf die Nahrungsmittelkrise werden wir die globale Partnerschaft im Bereich Landwirtschaft und Ernährung zügig, effizient und flexibel weiterentwickeln und umsetzen.

30. Wir bitten die DAC-Arbeitsgruppe EZ-Wirksamkeit, auch weiterhin die Fortschritte bei der Umsetzung der Paris-Erklärung und des Aktionsplans von Accra zu überwachen und beim 4. Hochrangigen Forum über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit 2011 Bericht zu erstatten. Wir erkennen an, dass zur Verbesserung der Methodik und der Indikatoren für Fortschritte bei der Wirksamkeit der EZ noch weitere Anstrengungen erforderlich sind. 2011 werden wir die dritte Monitoring-Runde durchführen, aus der hervorgehen wird, ob wir die 2005 in Paris vereinbarten Ziele für 2010 erreicht haben⁴. Um bei dieser Arbeit voranzuschreiten, müssen wir institutionalisierte Prozesse für eine gemeinsame und gleichberechtigte Partnerschaft der Entwicklungsländer und für die Einbeziehung der Betroffenen entwickeln.

31. Wir sind uns bewusst, dass die Wirksamkeit der EZ ein Kernbestandteil des Gesamtansatzes der Entwicklungsfinanzierung ist. Um entwicklungspolitische Wirkungen und die MDG zu erreichen, müssen wir unsere Verpflichtungen sowohl im Hinblick auf die Qualität der EZ als auch im Hinblick auf ihren Umfang einhalten. Wir bitten den Generalsekretär der Vereinten Nationen, die Schlussfolgerungen des 3. Hochrangigen Forums über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit auch dem hochrangigen Treffen zu den MDG vorzulegen, das noch in diesem Monat in New York stattfinden wird, sowie der Folgekonferenz über Entwicklungsfinanzierung in Doha im November 2008. Wir begrüßen den Beitrag des Forums für Entwicklungszusammenarbeit des VN-Wirtschafts- und Sozialrats (ECOSOC) zum internationalen Dialog und zur gegenseitigen Rechenschaftspflicht zu EZ-Themen. Wir rufen das VN-Entwicklungssystem dazu auf, die Kapazitäten der Entwicklungsländer für eine wirksame Verwaltung der EZ auch weiter zu fördern.

32. Wir sind heute mehr denn je entschlossen, zusammenzuarbeiten, um Ländern weltweit bei der Schaffung der erfolgreichen Zukunft zu helfen, die wir uns alle wünschen – einer Zukunft, die auf dem gemeinsamen Willen zur Überwindung der Armut beruht; einer Zukunft, in der es keine Länder mehr gibt, die auf EZ angewiesen sind.

⁴ Diese Informationen werden zum 4. Hochrangigen Forum über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit 2011 vorliegen, ebenso umfassende Evaluierungen der zweiten Phase der Umsetzung der Paris-Erklärung und des Aktionsplans von Accra zum Stand 2010. Auch wird der Verbesserung und dem Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Wirksamkeit der EZ im Sinne langfristiger Entwicklungserfolge und breiter öffentlicher Unterstützung Augenmerk geschenkt werden.

A6. Ergänzende Informationen zum Projektbeispiel Syrien

A6. Ergänzende Informationen zum Projektbeispiel Syrien

A6.1 Ziel- und Programmstruktur

Programmziel

(1) Um den Prozess hin zu einer Sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der genannten Schwächen und Herausforderungen maßgeblich zu unterstützen, finanziert das BMZ das von GTZ (mit der Unterstützung von GOPA) durchgeführte Programm „Unterstützung der Syrischen Wirtschaftsreform“. Dabei befolgt das Programm folgendes direkt zugeordnetes Ziel, welches im „Wirkungsketten-Jargon“ auf der Ebene der direkten Wirkungen angesiedelt ist:

Programmziel:

„Ausgewählte Institutionen planen und steuern den syrischen Transformationsprozess zu einer Sozialen Marktwirtschaft erfolgreich.“

GTZ (2009b).

Ziele unterhalb des Programmziels

(2) Als Resultat systematischer Überlegungen, welche Bereiche, Sektoren oder Zielgruppen unterstützt werden sollen, um das Programmziel zu erreichen, wurden Ziele für die oben genannten Durchführorganisationen formuliert, die sich für den Reformprozess als überaus wichtig erwiesen haben (GTZ 2009b).

Ziel für das DPMO:

„Das Büro des stellvertretenden Premierministers nimmt seine Rolle innerhalb des ökonomischen und sozialen Reformprozesses kompetent, aktiv und erfolgreich wahr.“

Ziel für die SPC:

„Die staatliche Planungskommission ist als wissenschaftsbasierter „Think Tank“ im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialreformen anerkannt und nachgefragt.“

Ziel für das MoET:

„Das Ministerium für Wirtschaft und Handel ist in der Lage, klar definierte Reformprojekte zur Wirtschaftspolitik erfolgreich umzusetzen.“

Ziel für das MoLSA:

„Das Ministerium für Arbeit und Soziale Angelegenheiten ist in der Lage, klar definierte Reformprojekte zur Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik erfolgreich umzusetzen.“

Zielstruktur

(3) Mit diesen Zielen erhält man eine vertikale und horizontale Zielstruktur innerhalb des Programms. Eine horizontale Struktur erhält man dadurch, dass die Hauptakteure getrennt voneinander ihren Beitrag zum Programmziel leisten. Keine Durchführorganisation kann alleine das Programmziel erreichen. Die vertikale Hierarchie ergibt sich daraus, dass das BMZ zusammen mit der GTZ sowohl das Programmziel als auch die Ziele für die Durchführorganisationen direkt dem Programm zuordnet und man dadurch zwei Ebenen der direkt zugeordneten Ziele erhält. Es handelt sich also innerhalb der Wirkungskette um Ziele auf der Ebene der direkten Wirkungen.

Verbindung von Komponentenzielen und Programmziel

(4) Aus der Zielstruktur wurde schließlich die Interventionsstruktur abgeleitet. Auf Basis der vier Ziele für die Durchführorganisationen wurden Komponenten gebildet, deren Ziele zum Erreichen des Programmziels beitragen.

A6.2 Ziele und Indikatoren

Erreichung der Indikatoren gleichbedeutend mit der Erreichung der Ziele

(1) Um die genannten Ziele messen zu können, wurden Indikatoren definiert, deren Erreichung/Erfüllung gleichbedeutend ist mit der Erfüllung des betrachteten Ziels. Der Erfolg des Programms in Syrien wurde anhand der folgenden Indikatoren festgemacht (GTZ 2009b).

Indikatoren zur Messung des Programmziels

(2) Programmziel: Ausgewählte Institutionen planen und steuern den syrischen Transformationsprozess zu einer Sozialen Marktwirtschaft erfolgreich.

Indikatoren:

1. „Mindestens 70 % der wirtschaftlichen und sozialen Sektorreformprogramme bzw. Projekte, für die das DPMO zuständig ist, folgen einem standardisierten Verfahren und werden zwischen den involvierten Sektorministerien und Regierungsagenturen koordiniert (Monitoringsystem DPMO).“
2. „Wissenschaftlich fundierte Politikberatung der SPC zu wirtschaftlichen und sozialen Reformprozessen wird von mindestens 70 % der Klienten als hilfreich eingeschätzt (Umfrage unter den Klienten).“

3. „Das Geschäftsklima ist signifikant verbessert; die Einschätzung basiert auf nationalen Erhebungen zum Geschäftsklima (ein Konzept hierzu ist zu erarbeiten).“
4. „Regelmäßige Einschätzungen bestätigen Fortschritte im Reformprozess zu einer Sozialen Marktwirtschaft (Prüfung anhand zu definierender Meilensteine/Kriterien).“
5. „Mindestens 8 Projekte, die Bestandteil einer nationalen Beschäftigungsstrategie sind, sind erfolgreich umgesetzt (Projektmonitoringsystem).“

Komponente 1: Steuerung und Koordinierung des gesamten Reformprozesses

(3) Komponentenziel 1: DPMO nimmt seine Rolle innerhalb des ökonomischen und sozialen Reformprozesses kompetent, aktiv und erfolgreich wahr.

Indikatoren:

1. „Für mindestens 70 % der vorgeschlagenen Reformprojekte, für die das DPMO zuständig ist, hat die Regierung den Auftrag zur Umsetzung erteilt (Monitoringsystem des DPMO).“
2. „Für mindestens 70 % der verabschiedeten Reformprojekte sind die für den Start der Umsetzung erforderlichen Abstimmungsprozesse (z.B. in Workshops) abgeschlossen (Monitoringsystem des DPMO).“
3. „Mindestens 80 % der Mitarbeiter/-innen des ökonomischen Beraterteams (Economic Technical Team, ETT) sind entsprechend ihrem individuellen Trainingsplan fortgebildet (Monitoringsystem der TZ-Maßnahme).“

Komponente 2: Wirtschafts- und sozialpolitische Analyse und Beratung

(4) Komponentenziel 2: SPC ist als wissenschaftsbasierter „Think Tank“ im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialreformen anerkannt und nachgefragt.

Indikatoren:

1. „Mindestens 2 wissenschaftsbasierte Analysen der staatlichen Planungskommission (SPC) über die wirtschaftliche und/oder soziale Situation liegen vor (wissenschaftlicher Peer-Review eines renommierten Wissenschaftsinstituts).“
2. „In mindestens 4 Fällen hat die SPC wissenschaftlich basierte Politikempfehlungen zu ausgewählten Bereichen des Reformprozesses vorgelegt (Qualitätsevaluierung der relevanten Dokumente).“

3. „Die SPC hat einen Abstimmungsprozess mit anderen relevanten Regierungsorganisationen zur Anpassung der Reformagenda in Richtung Soziale Marktwirtschaft organisiert, der auf mindestens einer unabhängigen Bewertung des Reformerfolgs basiert (externe Expertenevaluierung).“
4. „Mindestens 50 % der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen der Abteilung Makroökonomie der SPC wenden bei der Untersuchung wirtschaftlicher Fragestellungen moderne empirische Analyse- und Prognosemethoden aktiv und korrekt an (externe Expertenevaluierung).“

Komponente 3: Umsetzung einer marktorientierten Wirtschaftspolitik

(5) Komponentenziel 3: MoET ist in der Lage, klar definierte Reformprojekte zur Wirtschaftspolitik erfolgreich umzusetzen.

Indikatoren:

1. „Die Erfahrungen aus einer beispielhaften Umsetzung der Aufbau- und Ablauforganisation in mindestens 2 Abteilungen von MoET sind in einer weiteren Anpassung der Organisationsstruktur berücksichtigt (Analyse der Entwicklung der Organisationsstruktur).“
2. „Für mindestens 4 Reformprojekte zur Wirtschaftspolitik existieren Umsetzungskonzepte (mindestens 2 davon sind genderdifferenziert), und mindestens ein Reformprojekt ist vollständig umgesetzt (Monitoringsystem der TZ-Maßnahme).“
3. „Es existiert mindestens eine repräsentative nationale Erhebung zum Geschäfts- und Investitionsklima als Grundlage für weitere Erhebungen (Basiserhebung).“
4. „Für mindestens 3 prioritäre Themen der Wirtschaftsreform, die in die Zuständigkeit des MoET fallen (z.B. KMU-Förderung, Konsumentenschutz, Wettbewerbspolitik), sind kohärente Politiken und Instrumente mit den relevanten Akteuren/Institutionen vereinbart (Monitoringsystem der TZ-Maßnahme).“

Komponente 4: Umsetzung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

(6) Komponentenziel 4: MoLSA ist in der Lage, klar definierte Reformprojekte zur Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik erfolgreich umzusetzen.

Indikatoren:

1. „Die Erfahrungen aus einer beispielhaften Umsetzung der Aufbau- und Ablauforganisation in mindestens 2 Abteilungen von MoLSA sind in einer weiteren Anpassung der Organisationsstruktur berücksichtigt (Analyse der Organisationsstruktur).“
2. „Für mindestens 4 Reformprojekte der Arbeitsmarkt oder Sozialpolitik existieren Umsetzungskonzepte (mindestens zwei davon sind genderdifferenziert), und mindestens ein Reformprojekt ist vollständig umgesetzt (Monitoringsystem des MoLSA).“
3. „Die Allgemeine Agentur für Beschäftigung und Unternehmensentwicklung (General Agency for Employment and Enterprise Development, GAEED) verfügt über die organisatorischen Voraussetzungen für die erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Aufgaben (adäquate Führungsstrukturen, klare Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibungen, qualifiziertes Personal, Wirkungsmonitoring etc.).“
4. „Eine nationale Beschäftigungsstrategie ist von der syrischen Regierung verabschiedet (relevante Regierungsdokumente).“

A6.3 Wirkungsketten

Kausalbeziehungen innerhalb der Komponenten

(1) Innerhalb der Komponenten gab es eine Reihe aufeinander aufbauender Kausalbeziehungen, die zur Erreichung der gewünschten Ziele und Indikatoren führen sollten und von den Inputs über die Aktivitäten und *outputs* bis hin zu den direkten sowie längerfristigen Entwicklungswirkungen reichten. Die GTZ verwendete die Logik der Wirkungskette, die die logische Verknüpfung von *Ressourcen*, *Aktivitäten*, *Leistungen*, deren *Nutzung* und daraus resultierenden *direkten* und *indirekten Wirkungen* darstellt. Für die genannten Komponenten wurden ex ante unterschiedliche Wirkungsketten unterstellt. Dabei ist es für die GTZ charakteristisch, dass aufgrund des mit dem BMZ geschlossenen Vertrags die Wirkungskette erst ab der Leistungsebene ex ante ausformuliert wird. Dies findet mit der Begründung statt, dass der Fokus auf Wirkungen gelegt werden soll und zur Erreichung der Indikatoren die Inputs und Aktivitäten flexibel im Projektablauf gestaltet werden können.

Wirkungskette in Komponente 1 unterhalb der direkten Wirkungen

(2) Unterhalb der Ebene der direkten Wirkungen in Komponente 1 gab es folgende Wirkungskette:

Leistungen:

Im Rahmen der Unterstützung des neu gegründeten DPMO bestanden die wesentlichen Leistungen darin, das DPMO sowohl in fachlicher als auch organisatorischer Hinsicht umfangreich zu beraten, was auch eine ad hoc-Beratung des Vizepremierministers zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen umfassen sollte. Dies schloss auch das im Aufbau befindliche ökonomische Beraterteam ETT mit ein, das in allen relevanten fachlichen Themen des Reformprozesses qualifiziert werden sollte.

Nutzung der Leistung:

Auf der Ebene der Leistungsnutzung sah die Logik der Wirkungskette vor, dass die Leistungen so genutzt werden, damit mit dem qualifizierten Personal (ETT) ein kohärenter Plan für die Steuerung des Reformprozesses entwickelt, Umsetzungsprozesse eingeleitet und die Einhaltung der Reformschritte überwacht werden können.

Direkte Wirkung:

Durch die damit verbundene Akzeptanz des DPMO innerhalb der syrischen Regierung sollte das DPMO seine Rolle innerhalb des ökonomischen und sozialen Reformprozesses kompetent, aktiv und erfolgreich wahrnehmen.

Wirkungskette in Komponente 2 unterhalb der direkten Wirkungen

(3) Komponente 2 basierte auf folgender Wirkungskettenlogik:

Leistungen:

Die Leistungen der Unterstützung bestanden darin, Mitarbeiter/-innen der SPC so zu beraten und zu qualifizieren, dass sie anerkannte wissenschaftliche Methoden bei ihren Analysen der Wirtschaftslage und den Politikempfehlungen kompetent anwenden (z.B. Makromodelle, ökonometrische Verfahren etc.) und Koordinations- und Abstimmungsprozesse mit anderen Regierungsinstitutionen besser managen können.

Nutzung der Leistung:

Durch die Erhöhung der Qualifikation der SPC-Mitarbeiter/-innen sollte das von SPC bereitzustellende Dienstleistungsangebot für die syrische Regierung verbessert werden. Dies beinhaltete auch, den Erfolg der Reformagenda kompetent zu evaluieren und die notwendigen

Schritte zu deren Anpassung – gemeinsam mit anderen relevanten Regierungsorganisationen – zu organisieren.

Direkte Wirkung:

Die erhoffte, direkte Wirkung bestand schließlich darin, dass die SPC als wissenschaftsbasierter „Think Tank“ im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialreformen anerkannt und nachgefragt wird.

Wirkungskette in Komponente 3 und 4 unterhalb der direkten Wirkungen

(4) Da die Vorgehensweise in den Komponente 3 und 4 methodisch sehr ähnlich ist, wurde ex ante für MoLSA und MoET die gleiche Wirkungskette aufgestellt:

Leistungen:

Wie auch in den anderen Komponenten bestanden die Leistungen in beiden Ministerien (MoLSA und MoET) in der fachlichen und organisatorisch Beratung und Qualifizierung von politischen Entscheidungsträger sowie Fach- und Führungskräften.²⁰⁷

Nutzung der Leistung:

Dadurch sollten die bereits erarbeiteten Konzepte zur Aufbau- und Ablauforganisation in ausgewählten Abteilungen von MoET und MoLSA beispielhaft umgesetzt werden. Ferner sollte die Beratung und Qualifizierung dazu führen, dass beide Ministerien kohärente Politiken zu prioritären Themen bzw. Strategien der Wirtschafts- bzw. Arbeitsmarkt- und Sozialreform entwickeln und mit der Planung und Umsetzung der in ihrer Verantwortung befindlichen neuen Reformpakete beginnen können.

Direkte Wirkung:

Die direkte Wirkung war schließlich, dass MoET bzw. MoLSA in der Lage sind, klar definierte Reformprojekte zur Wirtschaftspolitik bzw. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik erfolgreich umzusetzen.

²⁰⁷ MoET: „a) Beratung bei der Entwicklung von Konzepten zu ausgewählten Wirtschaftsreformthemen (z.B. Wettbewerbspolitik, Handelspolitik, Exportförderung etc.); b) Fortbildung der Führungskräfte über die Funktionsweise einer Marktwirtschaft, der Rolle des Staates in einer Marktwirtschaft und den spezifischen Aufgaben des MoET; c) Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in Wirtschaftspolitik.“
MoLSA: „a) Beratung bei der Entwicklung von Politiken und Strategien zu ausgewählten Wirtschaftsreformthemen (z.B. Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsmarktinformationssysteme, Sozialpolitik etc.); b) Fortbildung der Führungskräfte über die Funktionsweise einer Marktwirtschaft, der Rolle des Staates in einer Marktwirtschaft und spezifischen Aufgaben des MoLSA; c) Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in Themen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik; d) Beratung beim Aufbau der Allgemeinen Agentur für Beschäftigung und Unternehmensentwicklung (GAEED).“ (GTZ 2009b)

Wirkungskette aller Komponenten oberhalb der direkten Wirkung

(5) Wie beschrieben, hatte dieses Programm sowohl eine vertikale als auch horizontale Zielstruktur, da alle angestrebten direkten Wirkungen auf Komponentenebenen in ihrer Gesamtheit dazu beitrugen, ein Programmziel zu erfüllen, das ebenfalls auf der Ebene der direkten Wirkungen angesiedelt war. Oberhalb dieser Ebene befanden sich die nicht direkt dem Programm zugeordneten Ziele. Im Wirkungsketten-Jargon wurde auch von indirekten sowie von hoch aggregierten Wirkungen gesprochen.

Direkte Wirkung auf Programmebene:

Durch die Förderung der Planungs- und Steuerungseinheit des Reformprozesses (DPMO) als auch der Umsetzung in zwei Fachministerien (MoET und MoLSA) sowie der für die Analyse und Bewertung des Reformprozesses zuständigen Einheit (SPC) sollte der gesamte Reformprozess durch die TZ-Maßnahme an entscheidenden Stellen maßgeblich beeinflusst werden. Damit sollte erreicht werden, dass ausgewählte Institutionen den syrischen Transformationsprozess zu einer Sozialen Marktwirtschaft erfolgreich planen und steuern.

Indirekte Wirkungen des Programms:

Durch die Erfüllung des Programmziels sollten sich die Chancen für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung der für den Übergang zu einer Marktwirtschaft notwendigen Wirtschaftsreformen erhöhen.

Hoch aggregierte Wirkung:

Die hoch aggregierte Wirkung bestand darin, dass die Umsetzung der Wirtschaftsreformen zum Aufbau eines leistungsfähigen und international konkurrenzfähigen Privatsektors beitragen sollte. Dadurch sollte breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum induziert werden, das über Beschäftigungs- und Einkommenseffekte letztlich die Lebenssituation der syrischen Bevölkerung verbessert und damit über lange Wirkungsketten auch einen signifikanten Beitrag zur Armutsreduktion leistet.

Zuordnungslücke

(6) Die Zuordnungslücke befand sich zwischen dem Programmziel und der erhofften, indirekten Wirkung. Damit kommt zum Ausdruck, dass die indirekte und hoch aggregierte Wirkungen nicht mehr alleine auf das Programm zurückzuführen sind, also nicht mehr den Maßnahmen in den Komponenten allein kausal zugeordnet werden können.

Literaturverzeichnis

- Ach (1910):** Ach, N. 1910. Über den Willensakt und das Temperament, Leipzig: Urban und Schwarzenberg.
- ADB (2006):** Asian Development Bank (ADB) 2006. Impact evaluation – Methodological and operational issues. Manila.
- Ambrose & Kulik (1999):** Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25: 231-292.
- Antoni (2005):** Antoni, C. 2005. Management by objectives – an effective tool for teamwork?. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2): 174-184.
- Archer-Kath et al. (1994):** Archer-Kath, J., Johnson, D. W., Johnson, R. J. 1994. Individual versus group feedback in cooperative groups. *Journal of Social Psychology*, 134 (5): 681-694.
- Arrow (1985):** Arrow, K. J. 1985. The Economics of Agency. In: PRATT, John W. & Zeckhauser, R.J. (Hg.): *Principals and Agents. The Structure of Business*, Boston, 37-51.
- Asche (2005):** Asche, H. 2005. Die P-Welle rollt über Afrika. In: *entwicklung & ländlicher raum*, 1/2005: 14-17.
- Aubé & Rousseeau (2005):** Aube, C. & Rousseeau, V. 2005. Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 9 (3): 189-204.
- Bahrinipour (2008):** Bahrinipour, M. 2008. Umsetzungsstand der Millennium-Entwicklungsziele (MDGs). Fokus Entwicklungspolitik. Positionspapiere der KfW Entwicklungsbank.
- Baker (2000):** Baker, J.L. 2000. Evaluating the impact of development projects on poverty – A handbook for practitioners. The World Bank, Washington, D.C..
- Bandaranaike & Willison (2010):** Bandaranaike, S. & Willison, J. 2010. Engaging students in work integrated learning: drives and outcomes. Research Paper. http://www.waceinc.org/philly2011/conference_proceedings/Refereed%20Papers/Australia/SUNITI~1.PDF, vom 04.07.2011.
- Bandura (1986):** Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura (1997):** Bandura, A. 1997. Collective efficacy. In A. Bandura (ed.), *Self-efficacy: The exercise of control*: 477-525. New York: Freeman.

- Bandura & Wood (1989):** Bandura, A. & Wood, R. 1989. Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56 (5): 805-814.
- Baron & Kenny (1986):** Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bass (1985):** Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13: 26-40.
- Bavelas et al. (1965):** Bavelas, A., Hastorf, A. H., Gross, A. E., Kite, W. R. 1965. Experiments on the alteration of group structure. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1: 55-70.
- Becker (1978):** Becker, L. J. 1978. Joint effect of feedback and goal-setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63: 428-433.
- Bernard (2006):** Bernard, U. (2006). *Leistungsvergütung – Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*. Wiesbaden: Gabler
- BMZ (2006):** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2006. *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale EZ: Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen*, Referat 120, Bonn.
- BMZ (2008):** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2008. *Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. BMZ Konzepte 165, Bonn.
- BMZ (2011a)** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2011. *Deutsche Entwicklungspolitik auf einen Blick. 50 Jahre. Wir machen Zukunft. Machen Sie mit*, Bonn.
- BMZ (2011b):** Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 2011. *Ownership*. <http://www.bmz.de/de/service/glossar/O/ownership.html>, vom 02.04.2011
- Bonner & Sprinkle (2002):** Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 27: 303-345.
- Bonner et al. (2000):** Bonner, S.E., Hastie, R., Sprinkle, G.B., Young, S.M. 2000. A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Volume 12: 19-64.

- Booth & Lawson (2004):** Booth, D. & Lawson, A. 2004. Evaluation of general budget support – Evaluation framework. Report to management group for the joint evaluation of general budget support. Overseas Development Institute (ODI), London.
- Bourguignon & Sundberg (2007):** Bourguignon, F. & Sundberg, M. 2007. Aid effectiveness – Opening the black box. *American Economic Review*, American Economic Association, Vol. 97(2): 316-321.
- Bowie & Freeman (1992):** Bowie, N.E. & Freeman; R.E. 1992. Ethics and Agency Theory. An Introduction. In: Bowie, N.E. & Freeman; R.E. (Hg) 1992: Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 3-22.
- Brandstätter (1999):** Brandstätter, V. 1999. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hg.) *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Brülle et al. (1996):** Brülle, H., Reis, C., Reis, H.C. 1996. Public Management – auf dem Weg zur postbürokratischen Verwaltung. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge* (1996), 185-193.
- Busan (2011):** Busan Partnership for Effective Development Co-operation. http://www.aideffectiveness.org/busanhlf4/images/stories/hlf4/OUTCOME_DOCUMENT_FINAL_EN.pdf, vom 12.03.2012.
- Button et al. (1996):** Button, S.B., Mathieu, J.E., Zajac, D.M. 1996. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67: 26-48.
- Campbell & Pritchard (1976):** Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. 1976. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M.D. Dunette (Hg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1) Chicago: Rand McNally.
- Campion et al. (1993):** Campion, M. A., Medsker, G. J., Higgs, A. C. 1993. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46: 823–850.
- CGD (2006):** Center for Global Development (CGD) 2006. *When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation*. Washington D.C..
- Colquitt & Simmering (1998):** Colloquitt, J.A. & Simmering, M.J. 1998. Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(4): 654-665.
- Crown & Rosse (1995):** Crown D.F. & Rosse, J.G. 1995. Yours, mine, and ours: facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 64 (2): 138-150.

- DAC Working Party on Aid Effectiveness (2008):** DAC Working Party on Aid Effectiveness 2008. Aid effectiveness – A progress report on implementing the Paris Declaration 2008. 3rd High Level Forum on Aid Effectiveness, 2.-4.September, Accra.
- DCED (2010):** Donor Committee on Enterprise Development (DCED) 2010. The DCED standard for measuring achievements in private sector development-control points and compliance criteria. Version V, 13 January 2010.
http://www.valuechains.org/dyn/bds/docs/702/DCED_Standard_versionV.pdf ,vom 06.07.2011.
- Deci et al. (1999):** Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125: 627-668.
- DeShon et al. (2004):** DeShon, R.P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K.R., & Wiechmann, D., 2004. A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on regulation of individual and team performance. Journal of Applied Psychology, Vol. 89 (6): 1035-1056.
- Deutscher Bundestag (2011)** Deutscher Bundestag 2011. 50 Jahre Entwicklungszusammenarbeit gewürdigt.
http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/35864091_kw39_de_entwicklungszusammenarbeit/, vom 29.10.2011.
- Dewett (2003):** Dewett, T. 2003. Towards an Interactionist Theory of Group-Level Feedback. Management Review News, 26 (10): 1-21.
- DEZA (1999):** Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) 1999. Schlüsselfragen und Indikatoren, Bern.
- DEZA (2003):** Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). 2003. Was ist eigentlich...?. Broschüre zu Begriffen der EZA, Bern.
- DFID (2005):** Department for International Development (DFID) 2005. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. Evaluation Department.
<http://www.dfid.gov.uk/aboutDFID/performance/files/guidance-evaluation.pdf>, vom 16.07.2011.
- DIE (2009):** Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE) 2009. Wirksamkeit der Entwicklungspolitik. In: DIE Jahresbericht 2007-2008, Bonn.
- Donovan & Williams (2003):** Donovan, J.J. & Williams, K.J. 2003. Missing the mark: Effects of time and causal attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies. Journal of Applied Psychology, Volume 88: 379-390.
- Dormann & Frese (1994):** Dormann, T. & Frese, M. 1994. Error training: Replication and the function of exploratory attainabi. International Journal of Human-Computer Interaction, 6: 365-372.
- Drach-Zahavy & Erez (2002):** Drach-Zahavy, A. & Erez, M. 2002. Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88: 667-682.

- Dweck (1986):** Dweck, C.S. 1986. "Motivational processes affecting learning". *American Psychologist*, 41: 1040-1048.
- Earley (1986):** Early, P.C. 1986. Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting: A comparison of the United States with England. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (1):111-117.
- Earley & Kanfer (1985):** Earley, P.C. & Kanfer, R. 1985. The Influence of Component Participation and Role Models on Goal Acceptance, Goal Satisfaction, and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 36: 378-390.
- Early & Lituchy (1991):** Early, P.C., & Lituchy, T.R. 1991. Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, Volume 76: 81-98.
- Eden (1992):** Eden, D. 1992. Leadership expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3 (4): 271-305.
- Eden & Aviram (1993):** Eden, D. & Aviram, A. 1993. Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 178 (3): 352-360.
- Ellemers et al. (2004):** Ellemers, N., Glider D., Haslam S. A. 2004. Motivating individuals and groups at work: social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3): 459-478.
- Elsner (1987):** Elsner, W. 1987. Institutionen und ökonomische Institutionentheorie: Begriffe, Fragestellungen, theoriegeschichtliche Ansätze. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 16 (1987), 5-14.
- Emmert (1978):** Emmert, G. D. 1978. Measuring the impact of group performance feedback versus individual performance feedback in an industrial setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1 (2): 134-141.
- Erez (1977):** Erez, M. 1977. Feedback: A necessary condition for the goal setting – Performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 (5): 624-627.
- Erez & Zidon (1984):** Erez, M. & Zidon, I. 1984. Effects of goal acceptance on the relationship of goal setting and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69: 69 -78.
- European Commission (1997):** European Commission 1997. Evaluating EU expenditure programmes: A Guide – Ex post and intermediate evaluation. First edition, Luxemburg.
- European Commission (2001):** Evaluation Guidelines, Brussels.

- Evans & Dion (1991):** Evans, C.R. & Dion, K.L. 1991. Group cohesion and performance: A meta analysis. *Small Group Research*, 22 (2): 175-186.
- Ezemenari et al. (1999):** Ezemenari, K., Rudqvist, A., Subbarao, K. 1999. Impact evaluation: A note on concepts and methods. World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network, Washington, D.C..
- Faust (2009):** Faust, J. 2009: Zuverlässige Wirkungsbelege. *Entwicklung und Zusammenarbeit (E+Z)*, 50. Jahrgang, 2009/01: 14-17.
- Feltz & Lirgg (1998):** Feltz, D. L. & Lirgg, C. D. 1998. Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83: 557-564.
- Fisher & Ford (1998):** Fisher, S.L. & Ford, J.K. 1998. Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. *Personnel Psychology*, Volume 51, Issue 2, pages 397-420.
- Fontana & Frey (2005):** Fontana, A. & Frey, J.H. 2005. The Interview. In N.K.Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed.: 695-727, London: Sage.
- Frey & Oberholzer-Gee (1997):** Frey, B.S. & Oberholzer-Gee, F. 1997. The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87 (4): 746-755.
- Fteval (2003-2005):** Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung (fteval) 2003-2005. Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik. Kommentierte Version, http://www.fteval.at/standards/standards_de.pdf, vom 17.07.2011.
- Garland (1983):** Garland, H. 1983. Influence of ability, assigned goals, and normative information on personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Applied Psychology*, Volume 68: 20-30.
- Garland & Adkinson (1987):** Garland, H. & Adkinson, J.H. 1987. Standards, persuasion, and performance: A test of cognitive mediation theory. *Group and Organization Management*, Vol. 12(2): 208-220.
- Gfrörer (2007):** Gfrörer, R. 2007. *Das Operationsteam*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Gibson (1999):** Gibson, C. B. 1999. Do they what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42:138-152.
- Gilroy & Kruse (2011):** Gilroy, M. & Kruse, D. 2011. *Die Prinzipal-Agent-Theorie als Erklärungsinstrumentarium von Korruption: Angewendet auf den Praxisfall „Siemens“* Universität Paderborn, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Makrotheorie und internationale Wirtschaftsbeziehungen, Paderborn.

- Gist & Mitchell (1992):** Gist, M.E. & Mitchell, T.R. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, Vol. 17 (2):183-211.
- Globale Verantwortung (2008):** Globale Verantwortung – Arbeitsgemeinschaft für Entwicklung und Humanitäre Hilfe. 2008. Wille und Wege zur Wirkung – Die Pariser Erklärung über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit und ihre Folgen. Cercle de coopération, Luxembourg.
- GOPA (2007):** Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung (GOPA) GmbH 2007. Zur Evaluierung von programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung (PGF): Das Beispiel der Sektorprogramme. Arbeitspapier Nr. 1, Bad Homburg.
- GOPA (2009):** GOPA 2009. Leistungsangebot für die Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH: Syrien Technische Zusammenarbeit mit Syrien “Unterstützung der Syrischen Wirtschaftsreform” KZE-Pool für wirtschaftliche Beratung, Projektnummer:2008.2121.5.
- GOPA 2010:** Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung (GOPA) GmbH 2010: Wirkungsorientierte Planung, Monitoring (Verlaufskontrolle) und Evaluierung (Bewertung). Internes Handbuch der GOPA, Bad Homburg.
- GOPA (2011):** Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung (GOPA) GmbH 2011. Evaluating the Impact of Development Interventions: Counterfactual-Based Impact Evaluations. Working Paper No. 3, Bad Homburg.
- Greenberg (1985):** Greenberg, J. 1985. Unattainable goal choice as a self-handicapping strategy. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 15 (2): 140-152.
- GTZ (2006):** Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) 2006. The SiMIMex handbook- In 4 steps to results-based monitoring. Mexican-German cooperation: Programme for environmental management and sustainable use of natural resources, Mexico City.
- GTZ (2006/2007):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2006/2007. Leitfaden zum Wirkungsmonitoring. Herausgeber: Regina Bauerochse Barbosa (Büroleiterin GTZ San Salvador).
- GTZ (2007a):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2007. Evaluierungen in der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Beitrag zur Zeitschrift für Evaluation der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), 1/2007, Eschborn.
- GTZ (2007b):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2007. Orientiert auf Wirkungen – das Monitoring des Umweltprogramms Tunesien- Good Practice und Lernerfahrungen.
- GTZ (2008):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2008. Wirkungsorientiertes Monitoring – Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit, Eschborn.

- GTZ (2009a):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2009. Results based Monitoring System: Part 1 – Main document | Updated February 2009. Private Sector Promotion (SMEDSEP) Program, Philippinen.
- GTZ (2009b):** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 2009. Terms of reference (AURA): Technische Zusammenarbeit mit Syrien “Unterstützung der Syrischen Wirtschaftsreform” KZE-Pool für wirtschaftliche Beratung, Projektnummer:2008.2121.5.
- Gully et al. (1995):** Gully, S.M., Devine, D.J., Whitney, D.J. 1995. A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, Vol. 26 (4): 497-520.
- Gully et al. (2002):** Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J.M. 2002. A meta – analysis of team-efficacy, potency, and performance: Inderdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (5): 819- 832.
- Hackman & Morris (1975):** Hackman, J. R. & Morris C. G. 1975. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Hg.), Vol. 8: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Hamacher (2004):** Hamacher, W. 2004. Qualität und Wirkung – Wie sich der DED neuen Herausforderungen stellt. In: *dedBrief – Zeitschrift des Deutschen Entwicklungsdienstes*, 41. Jahrgang, Heft 3/2004: 10-11.
- Harackiewicz et al. (1997):** Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Carter, S. M., Leto, A. T., Elliot, A. J. 1997. Predictors and consequences of achievement goals in the college classroom: Maintaining interest and making the grade. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 1284-1295.
- Harrison & Liska (1994):** Harrison, D.A. & Liska, L.Z. 1994. Promoting regular exercise in organizational fitness programs: Health related differences in motivational building blocks. *Personnel Psychology*, Volume 47, 47-71.
- Haslam & Wegge (2005):** Haslam, S. A. & Wegge, J. 2005. Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Social Psychology*, 14 (4): 400–430.
- Haslam et al. (2003):** Haslam, S.A., Eggins, R.A., Reynolds, K.J. 2003. The ASPIRe model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 83-113.
- Haslam et al. (2009):** Haslam, S. A., Wegge, J., & Postmes, T. 2009. Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*, 39: 430–446.

- Hecht et al. (2002):** Hecht, T.D., Allen, N.J., Klammer, J.D., Kelly, E.C. 2002. Group beliefs, ability, and performance: The potency of group potency. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6 (2): 143-152.
- Heckhausen (1989):** Heckhausen, H. 1989. *Motivation und Handeln*, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Hemmer (1998):** Hemmer, H.-R. 1998. Die Bedeutung der Neuen Institutionenökonomik für die Entwicklungsländer. 1. Limburg-Seminar vom 14.-17. Januar 1998 in Limburg an der Lahn. Verein für Entwicklungsökonomische Forschungsförderung (EEF) e.V..
- Hemmer (2002):** Hemmer, H.-R. 2002. *Wirtschaftsprobleme der Entwicklungsländer*, 3. Auflage, München.
- Hemmer (2010):** Hemmer, H.-R. 2010. Zur Entmystifizierung des Mikro-Makro-Paradoxons. In *Meinungsforum Entwicklungspolitik*. KfW-Development Research, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt.
- Herzberg et al. (1959):** Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Heslin et al. (2008):** Heslin, P. A., Carson, J. B., Vandewalle, D. 2008 Practical applications of goal setting theory to performance management. In J. W. Smiter, (ed), *Performance Management: Putting Research into Practice*: 89-108. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Hillgruber (1912):** Hillgruber, A. 1912. Fortlaufende Arbeit und Willensbestätigung. *Untersuchungen zur Psychologie und Philosophie*, 1(6).
- Hinsz (1995):** Hinsz, V.B. 1995. Goal setting by groups performing an additive task: A comparison with individual goal setting. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25 (11): 965-990.
- Hinsz & Nickell (2004):** Hinsz, V.B. & Nickell, G.S. 2004. Positive reactions to working in groups in a study of group and individual goal decision making. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 8 (4): 253-264.
- Hoch et al. (2009):** Hoch, J. E., Wegge, J., Schmidt, K.-H. 2009. Führen mit Zielen. *Report Psychologie*, 34: 308-320.
- Hoegl & Parboteeah (2003):** Hoegl, M. & Parboteeah, K. P. 2003. Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34 (3): 3-19.
- Hollenbeck & Brief (1987):** Hollenbeck, J.R. & Brief, A.P. 1987. The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 40: 392-414.
- Hollenbeck et al. (1989):** Hollenbeck, J., Williams, C., Klein, H. 1989. An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74: 18-23.

- Hom & Arbuckle (1988):** Hom, H.L. & Arbuckle, B. 1988. Mood induction effects upon goal setting and performance in young children. *Motivation and Emotion*, Vol. 12 (2): 113-122.
- House (1974):** House, W.C. 1974. Actual and perceived differences in male and female expectancies and minimal goal levels as a function of competition. *Journal of Personality*, Vol.42: 493-509.
- Hoyos & Frey (1999):** Hoyos, Graf C.; Frey, D. 1999. Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. In Hoyos & Graf (Hg). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hubli & Mandaville (2004):** Hubli, K.S. & Mandaville, A.P. 2004. Parliaments and the PRSP Process. World Bank, Washington, D.C..
- Hutchinson (1984)** Hutchinson, T.W. 1984. Institutional Economics Old and New. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 140, 20-29.
- IDD (2005):** International Development Department (IDD) 2005. Evaluation of general budget support – Inception report. Joint Evaluation of General Budget Support 1994-2004 – Burkina Faso, Malawi, Mozambique, Nicaragua, Rwanda, Uganda, Vietnam.
- Ilgen et al. (1979):** Ilgen, D. R., Fisher, C. D., Taylor, M. S. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4): 349-371.
- Johnson & Perlow (1992):** Johnson, D.S. & Perlow, R. 1992. The impact of need for achievement components on goal commitment and performance. *Journal of Applied Psychology*, Volume 22, 1711-1720.
- Kaas (1992):** Kaas, K.P. 1992. Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 44 (1992), 884-901.
- Karau & Williams (1993):** Karau, S. J. & Williams, K. D. 1993. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (4): 681-706.
- Katzenbach & Smith (2005):** Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2005. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 164-171.
- KfW (2010):** Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Entwicklungsbank 2010. Beauftragung von Consultants – Richtlinien für die Beauftragung von Consultants in der Finanziellen Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern, Frankfurt.
- KfW (2011):** Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Entwicklungsbank 2011. Bedeutung für Entwicklung und Armutsminderung – Armut bedeutet auch: Mangel an Chancen, KfW.
http://www.kfwentwicklungsbank.de/ebank/DE_Home/Themen/Wirkung/index.jsp, vom 13.09.11.

- Khandker et al. (2010):** Khandker, S., Koolwal, G.B., Samad, H.A. 2010. Handbook on impact evaluation – Quantitative methods and practices. The World Bank, Washington, D.C..
- Kirchler (2008):** Kirchler, E. 2008. Arbeits- und Organisationspsychologie (2. Aufl.) Wien: Facultas Verlag.
- Klein (1989):** Klein, H.J. 1989. An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, Volume 14: 150-172.
- Klein (1991):** Klein, H.J. 1991. Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 49: 230-257.
- Klein & Kim (1998):** Klein, H.J. & Kim, J.S. 1998. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment in performance. *Academy of Management Journal*, Volume 41: 88-95.
- Klein & Mulvey (1995):** Klein, H.J. & Mulvey, P.W. 1995. Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (1): 44-53.
- Klein et al. (1999):** Klein, H.J., Wesson, M., Hollenbeck, J., & Alge, B. 1999. Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84: 885-896.
- Klein et al. (2001):** Klein, H.J., Wesson, M., Hollenbeck, J.R., Wright, P.M., DeShon, R.P. 2001. The assessment of goal commitment: A measurement model meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 85: 32-55.
- Kleinbeck (1996):** Kleinbeck, U. 1996: Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung, Weinhheim, München: Juventa.
- Kleinbeck (2002):** Kleinbeck, U. (2002). Ziele. In G. Wenninger (Hg.), *Lexikon der Psychologie* (S. 43-46). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Klingebiel (2003):** Klingebiel, S. 2003. Der internationale Diskussionsstand über Programmorientierung: Schlussfolgerungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, *Berichte und Gutachten 5/2003*, Bonn.
- Klingebiel & Leiderer (2011):** Klingebiel, S & Leiderer, S. 2011. Aid effectiveness der zwei Geschwindigkeiten. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Die aktuelle Kolumne, 05.12.2011.
- Koch (1979):** Koch, J. L. 1979. Effects of goal specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance, and attitudes. *Human Relations*, 32 (10): 309-333.

- Kohnke (2002):** Kohnke, O. 2002. Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und –steuerung. In: Bungard, W., Kohnke, O. (Hg): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2., erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler: 37-69.
- Kristof–Brown & Stevens (2001):** Kristof–Brown, A.L. & Stevens, C.K., 2001. Goal congruence in project teams: Does the fit between members’ personal mastery and performance goals matter?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (6): 1083-1095.
- Krüger (2005):** Krüger, W. 2005. Organisation als Führungsinstrument. In F. X. Bea, B. Friedl & M. Schweitzer (Hg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Vol. 2: 140-231, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Lanser et al. (2006):** Lanser, P., Dom, C., Orivel, F., Ouédragogo, J.-P. 2006. Burkina Faso – Final Country Report. Joint Evaluation of General Budget Support 1994-2004 – Burkina Faso, Malawi, Mozambique, Nicaragua, Rwanda, Uganda, Vietnam.
- LaPorte & Nath (1976):** LaPorte, R., & Nath, R. 1976. Role of performance goals in prose learning. *Journal of Educational Psychology*, 68: 260-264.
- Latham & Kinne (1974):** Latham, G. P. & Kinne, S. B. 1974. Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 59: 187–191.
- Latham & Locke (1975):** Latham, G. P. & Locke, E. A. 1975. Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law. *Journal of Applied Psychology*, 60: 524-526.
- Latham & Locke (1991):** Latham, G.P & Locke, E.A. 1991. Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 212-247.
- Latham & Locke (2007):** Latham, G.P. & Locke, E.A., 2007. New developments in and directions for goal setting research. *European Psychologist*, Vol 12 (4): 290-300.
- Latham & Pinder (2005):** Latham, G.P. & Pinder, C.C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychol*, 56: 485-516.
- Latham & Saari (1979):** Latham, G.P. & Saari, L.M. 1979. Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 (2): 151-156.
- Latham & Yukl (1975):** Latham, G. P. & Yukl, G. A. 1975. Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated wood workers. *Journal of Applied Psychology*, 60: 299-302.
- Lavergne & Alba (2003):** Lavergne, R. & Alba, A. 2003. Canadian International Development Agency (CIDA) Primer on Program-Based Approaches. Analysis and Research Division, Quebec.

- Lee & Earley (1992):** Lee, C. & Earley, P.C. 1992. Comparative peer evaluations in organizational behavior theories. *Organizational Development Journal*, 10: 37-42.
- Lee et al. (1997):** Lee, T., Locke, E.A, Phan, S. 1997. Explaining the assigned goal–incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. In: *Journal of Management*, 23: 541-559.
- Lindsley et al. (1995):** Lindsley, D.H., Brass, D.J. and Thomas, J.B. 1995. Efficacy-performance spiral: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20 (3): 645-678.
- Locke & Latham (1984):** Locke, E.A. & Latham, G.P. 1984. Goal setting: A motivational technique that works!. Prentice Hall.
- Locke & Latham (1990):** Locke, E.A. & Latham, G.P. 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke & Latham (2002):** Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, Vol 57 (9): 705-717.
- Locke et al. (1970):** Locke, E.A. Cartledge, N., Knerr, C.S. 1970. Studies of the relationship between satisfaction, goal setting, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5: 135-158.
- Locke et al. (1981):** Locke, E.A., Saari, L. M., Shaw, K. N., Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1): 125-152.
- Locke et al. (1988):** Locke, E.A., Latham, G.P., Erez, M. 1988. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13: 23-39.
- Lopes & Theisohn (2003):** Lopes, C. & Thomas Theisohn, T. 2003. Ownership, leadership and transformation – Can we do better for capacity development?. United Nations Development Programme (UNDP) 2003. Earthscan Publications Ltd, London and Sterling, Virginia.
- Marcano & Ruprah (2009):** Marcano; L & Ruprah, I. J. 2009. Does technical assistance matter? An impact evaluation approach to estimate its value added. Inter-American Development Bank (IADB), Office of Evaluation and Oversight, Working Paper: OVE/WP-01/09, Washington, D.C..
- Maslow (1943):** Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50: 370-396.
- Matsui et al. (1987):** Matsui, T., Kakuyama, T., Onglatco, M.U. 1987. Effects of goals and feedback on performance in groups. *Journal of Applied Psychology*, Volume 72: 407-415.

- Merkel (2009):** Merkel, A. 2009. UN-Gipfel: Merkel rügt Entwicklungsländer „Sie haben es in der Hand.“ Beitrag von Daniel Brössler in Süddeutsche vom 21.09.2010. <http://www.sueddeutsche.de/politik/un-gipfel-merkel-ruegt-entwicklungslaender-sie-haben-es-in-der-hand-1.1003226>, vom 24.07.2011.
- Mesch et al. (1994):** Mesch, D. J., Fahr, J-L., Podsakoff, P. M. 1994. Effects of feedback sign on group goal setting, strategies and performance. *Group and Organization Management*, 19 (3): 309-333.
- Meyer (2004):** Meyer, W. 2004. Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage. CEval Arbeitspapiere Nr. 10, Saarbrücken.
- Meyer zu Schwabedissen & Pies (2004):** Meyer zu Schwabedissen, H. & Pies, I. 2004. Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch? Diskussionspapier Nr. 2004-4. Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg.
- Meyer & Gellatly (1988):** Meyer, J.P. & Gellatly, I.R. 1988. Perceived performance norm as a mediator in the effect of assigned goal on personal goal and task performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 (3): 410-420.
- Meyer et al. (1988):** Meyer, J.P., Schacht-Cole, B., Gellatly, I.R. 1988. An Examination of the cognitive mechanisms by which assigned goals affect task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 18: 390-408.
- MfDR (2002):** Managing for Development Results (MfDR) 2002. First Roundtable on Development Results. <http://www.mfdr.org/1stRoundtable.html>, vom 06.08.11.
- MfDR (2007)** Managing for Development Results (MfDR) 2007. Third International Roundtable. Hanoi Roundtable Ends: Road to Accra Opens, February 5-8, 2007, Hanoi. http://www.mfdr.org/RT3/Newsletters/MfDR_News_English_Friday.pdf, vom 06.08.11.
- Mitchell & Daniels (2002):** Mitchell, T.R., & Daniels, D. 2002. Motivation. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Hg.), *Comprehensive handbook of psychology*, Vol.12: Industrial and organizational psychology: 225-254, New York: Wiley.
- Mitchell & Silver (1990):** Mitchell, T.R. & Silver, W.S. 1990. Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (2): 185-193.
- Mullen & Copper (1994):** Mullen, B. & Copper, C. 1994. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2): 210-227.
- Mulvey & Klein (1998):** Mulvey, P.W. & Klein, H.J. 1998. The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal process and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74: 62-87.

- Nadler (1979):** Nadler, D.A. 1979. The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23: 309-338.
- Nerdinger (1995):** Nerdinger, F.W. 1995. *Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung*, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Nerdinger (2006):** Nerdinger, F.W. 2006. Motivierung. In Schuler, H. (Hg), *Lehrbuch der Personalpsychologie*: 386-404, Goettingen: Hogrefe.
- Newton (1992):** Newton, L. 1992. Agents for the Truly Greedy. In: Bowie, N.E. & Freeman, R.E. (Hg) 1992: *Ethics and Agency Theory*, New York/Oxford, 97-113.
- Nuscheler (2008):** Nuscheler, F. 2008. Die umstrittene Wirksamkeit der EZ. INEF-Report 93/2008, Duisburg.
- OECD (1994):** Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 1994. *Entwicklungshilfe-Handbuch. DAC-Grundsätze für wirksame Entwicklungshilfe*, Paris.
- OECD (2005):** Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2005. *Paris Declaration on Aid Effectiveness – Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. Ergebnisse des High Level Forums*, Paris, 28. Februar – 2. März 2005, Paris.
- OECD (2008):** Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2008. *Aktionsplan von Accra 3. High Level Forum on Aid Effectiveness Paris*, 2-4. September 2008, Accra.
- OECD (2009):** Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2009. *Managing for development results. Policy Brief*, March 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/18/53/42447575.pdf>, vom 06.08.11.
- OECD/DAC (1991):** Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC) 1991. *Principles for evaluation of development assistance*, Paris.
- OECD/DAC (2002):** Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC) 2002. *Glossary of key terms in evaluation and results based management. DAC Working Party on Aid Evaluation*, Paris.
- OECD/DAC (2006):** Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC) 2006: *Managing for development results - Information sheet*, Paris.
- OECD/DAC (2009):** Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC) 2009. *Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management*, Paris.

- OECD/DAC (2010):** Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC) Quality Standards for Development Evaluation. DAC Guidelines and Reference Series, Paris.
- ÖFSE (2006):** Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE) 2006. Budgethilfe als entwicklungspolitische Strategie - Grundlagenpapier zur internationalen Diskussion, . Working Paper 21, Wien.
- ÖFSE (2008):** Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE) 2008. Was bedeutet Wirksamkeit von Entwicklung? Ein begriffsorientiertes Diskussionspapier. Working Paper 21, Wien.
- Ogilvie & Haslett (1985):** Ogilvie, J. R. & Haslett, B. 1985. Communicating peer feedback in a task group. *Human Communication Research*, 12 (1): 79-98.
- O’Leary-Kelly et al. (1994):** O’Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., Frink, D. D. 1994. A review of the influence of group goals on group performance. *The Academy of Management Journal*, 37 (5): 1285-1301.
- Opdenakker (2006):** Opdenakker, R. 2006. Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Social Research*, 7 (4).
- Paarsch & Shearer (1996):** Paarsch, H.J. & Shearer; B. 1996. Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records. Scientific Series. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal.
- Pfläging (2003):** Pfläging, N. 2003. Beyond budgeting – Better budgeting: Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern. Haufe Verlag.
- Pies (2009):** Pies, I. 2009. Das ordonomische Forschungsprogramm. Diskussionspapier Nr. 2009-7 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle.
- Pinder (1998):** Pinder, C. C. 1998. Work motivation in organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Podsakoff et al. (1997):** Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, M. 1997. Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (6): 974 -983.
- Prennushi et al. (2000):** Prennushi, G., Rubio, G., Subbararo, K. 2000. Monitoring and evaluation. In: Sourcebook for Poverty Reduction Strategies. World Bank, Washington, D.C.
- Reade-Soh & Stockmann (2009):** Reade-Soh, N. & Stockmann, R. 2009. Wirkungsorientierung und Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung – Demografische Analyse – Konzepte - Strategien. Das Online-Handbuch Demografie des Berlin-Instituts. Robert Bosch Stiftung.

- Reuter (1994):** Reuter, N. 1994. Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere Institutionalismen. Eine Differenzierung konträrer Konzepte. In: ZWS 114 (1994) 5-23.
- Richter & Furubotn (2003):** Richter, R. & Furubotn, E. 2003. Neue Institutionenökonomik, Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- Riedel et al. (1988):** Riedel, J.A., Nebeker, D.M., Cooper, B.L. 1988. The influence of monetary incentives on goal choice, goal commitment, and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 42:155-180.
- Roberson et al. (1999):** Roberson, Q. M., Moye, N. A., Locke, E. A. 1999. Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84: 585–593.
- Rollnick et al. (2010):** Rollnick, S., Butler, C.C., Kinnersley, P., Gregory, J., Mash, B. 2010. Motivational interviewing. *BMJ*, 340: c 1900.
- Ronan et al. (1973):** Ronan, W. W., Latham, G. P., Kinne, S. B. 1973. Effects of goal setting and supervision on workers behavior in an industrial setting. *Journal of applied psychology*, 58 (3): 302- 308.
- Roney et al. (1995)** Roney, C. J. R., Higgins, E. T., Shah, J. (1995). Goals and framing: How outcome focus influences motivation and emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21: 1151-1160.
- Roodman (2007):** Roodman, D. 2007. Macro aid effectiveness research: A guide for the perplexed. Working Papers 135, Center for Global Development.
- Ryan & Deci (2000):** Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- Saavedra et al. (1993):** Saavedra, R., Barley, C. P., Dyne, L. v. 1993. Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1): 61-72
- Schäfer (2004):** Schäfer, G. 2004. Programmorientierte Gemeinschaftsfinanzierung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit mit Sub-Sahara-Afrika. Synopse-Papier, 2. Entwurf.
- Schäffer (2001):** Schäffer, U. 2001. Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden.
- Schmidt (2005):** Schmidt, P. 2005. Budgethilfe in der Entwicklungszusammenarbeit in der EU. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Studie Nr. 10, Bonn.
- Schmitz (2010):** Schmitz, S. 2010. Managing for Development Results: Eine umfassende Denkweise. *Entwicklung und Zusammenarbeit (E+Z)*, 51. Jahrgang (2010), Nr. 2: 76-77.

- Schneider und Knebel (1995):** Schneider, H. & Knebel, H. 1995. Team und Teambewertung: Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Schulze (2006):** Schulze, A. 2006. Eigenverantwortung aufbauen – utopisch oder möglich?. Symposium „Gemeinsam für Gesundheit“: Mali. Bulletin von Medicus Mundi Schweiz Nr. 99, Januar 2006 .
<http://www.medicusmundi.ch/mms/services/bulletin/bulletin200601/kap02/99Schulze.html>, vom 03.04.2011.
- Schumacher (2001):** Schumacher, J. 2001. Das Überschreiten des Rubikon: Willensprozesse und deren Bedeutung für Therapie und Rehabilitation. In Schröder, H. & Hackhausen, W. (Hg.) (2001). Persönlichkeit und Individualität in der Rehabilitation. Frankfurt a.M.: Verlag für Akademische Schriften.
- Scott (1972):** Scott, J.C. 1972. Patron-client politics and political change in Southeast Asia. *The American Political Science Review*, 66 (1): 91-113.
- Seijts & Latham (2000):** Seijts, G.H. & Latham, G.P., 2000. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 32 (2): 104-116.
- Serries (2005):** Serries, C. 2005. Die Bedeutung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen am Beispiel der Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände. Dissertation zur Erlangung des Dokortitels, Georg-August-Universität Göttingen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen.
- Shalley et al. (1987):** Shalley, C. E., Oldham, G. R., and Porac, J. F. 1987. Effects of goal difficulty, goal setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, Vol.30 (3): 553-563.
- Skriver (1977):** Skriver, A. 1977. Das Konzept der Hilfe ist falsch. Entwicklung in Abhängigkeit, Wuppertal.
- Smith (1776, 1978):** Smith, A. 1776, 1978. Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, übersetzt und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes von Horst Claus Recktenwald, 3. Aufl., München.
- Smith (1972):** Smith, K. H. 1972. Changes in group structure through individual and group feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (3): 425-428.
- Smith et al. (1990):** Smith, K., Locke, E.A., Barry, D. (1990). Goal setting, planning and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 118-134.

- Stajkovic & Luthans (2001):** Stajkovic, A.D. & Luthans, F. 2001. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. In: Academy of Management Journal, Volume 4, 580-590.
- Stajkovic et al. (2009):** Stajkovic, A. D., Lee, D., Nyberg, A. J. 2009. Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. Journal of Applied Psychology, 94: 814-828
- Stocker (2007):** Stocker, F. 2007. Die Entwicklungshilfe ist der Grund für Armut. In: Welt am Sonntag, vom 20.05.2007; http://www.welt.de/wams_print/article883473/Die_Entwicklungshilfe_ist_der_Grund_fuer_Armut.html, vom 24.07.2011.
- Stockmann (2000):** Stockmann, R. 2000. Wirkungsevaluation in der Entwicklungspolitik. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 69. Jahrgang, Heft 3/2000: 438-452.
- Stöver (2007):** Stöver, B. 2007. Der Kalte Krieg 1947 – 1991: Geschichte einen radikalen Zeitalters. C.H.Beck (Hg.), München.
- Theobald (1983):** Theobald, R. 1983. The decline of patron-client relations in developed societies. European Journal of Sociology, 24: 136-147.
- Tindale et al. (1991):** Tindale, R. S., Kulik, C. T., Scott, L. A. 1991. Individual and Group Feedback and Performance: An Attributional Perspective. Basic and Applied Social Psychology, 12 (1): 41-62.
- Tubbs (1986):** Tubbs, M.E.1986. Goal setting: A meta – analytic examination of empirical evidence. Journal of Applied Psychology, Vol: 71 (3): 474-483.
- Tubbs (1993):** Tubbs, M.E. 1993. Commitment as a moderator of the goal-performance relation. Journal of Applied Psychology, Volume 78: 86-97.
- UN (2007):** United Nations 2007. The Millennium Development Goals Report 2007, New York.
- UN (2008):** United Nations 2008. Offizielle Liste der Indikatoren für die Millenniums-Entwicklungsziele. <http://www.un.org/Depts/german/millennium/MDG-Indikatoren.pdf>, vom 06.08.11.
- Vaidyanatha (2008):** Vaidyanatha Ayyar, R. V. 2008. Country–agency relationship in development cooperation: An Indian experience. Paper commissioned for the Education for All Global Monitoring Report 2009, Overcoming Inequality: why governance matters. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

- VENRO (2007):** Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V. (VENRO) 2007. Paris Deklaration, Armutsbekämpfung, Partizipation – passt das zusammen? 2015 im Gespräch. VENRO-Projekt „Perspektive 2015 – Armutsbekämpfung braucht Beteiligung“, 12, Bonn und Berlin.
- Vijfeijken et al. (2002):** Vijfeijken, v. H., Kleingeld, A., Tuijl, v. H. Algera, J. A., Thierry, H. 2002. Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3): 363-383.
- Vroom (1964):** Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldforst (2008):** Waldforst, S. 2008. Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren – Eine experimentelle Untersuchung. In: *Research in Management Accounting & Control*, Schäffer, U. (Hg.), Gabler Verlag.
- Watzka (2010):** Watzka, K. 2010. Wie schwer ist ein mittelschweres Ziel? In: *Zeitschrift Personalführung*, Heft 12, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: 28-35.
- Wegge (2000):** Wegge, J. 2000. Participation in group goal setting - Some novel findings and a comprehensive model as a new ending to an old story. *Applied Psychology, an International Review*, 49 (3): 498-516.
- Wegge & Kleinbeck (1996):** Wegge, J. & Kleinbeck, U. 1996. Goal setting and group performance: Impact of achievement and affiliation motives, participation in goal-setting, and task interdependence of group members. In Gjesme, J. & Nygard, R. (ed), *Advances in motivation*: 145-177. Oslo: Scandinavian University Press.
- Weiber & Mühlhaus (2010):** Weiber, R. & Mühlhaus, D. 2010. *Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Springer: Heidelberg et al..
- Weinert (1992):** Weinert, A.B. 1992. *Lehrbuch der Organisationspsychologie: menschliches Verhalten in Organisationen*. München: Psychologie Verlags Unio.
- Weinert (2004):** Weinert, A. B. 2004. *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Weingart (1992):** Weingart, L.R. 1992. The impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77: 682-693.
- Weldon & Weingart (1993):** Weldon, E. & Weingart, L.R. 1993. Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32: 307-334.
- Weldon et al. (1991):** Weldon, E., Jehn, K. A., Pradhan, P. 1991. Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4): 555-569.

- Weltbank (2005):** The World Bank 2005. The logframe handbook. A logical framework approach to project cycle management. Washington D.C..
- Weltbank & IWF (2004):** Weltbank & Internationaler Währungsfonds (IWF) 2004. Global Monitoring Report 2004 - Policies and actions for achieving the MDGs and related outcomes, Development Committee, Washington D.C..
- Welthungerhilfe (2008):** Deutsche Welthungerhilfe 2008. Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe – Teil I: Hintergründe und Definitionen. Deutsche Welthungerhilfe e. V. (Hg.), Bonn.
- White (2006):** White, H. 2006. Impact evaluation: The experience of the independent evaluation group of the World Bank, Washington, D.C..
- White & Locke (2000):** White, S. & Locke, E.A. 2000. Problems with the pygmalion effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, Vol. 11 (3): 389-415.
- Whitney (1994):** Whitney, K. 1994. Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7(1): 55-78.
- Widmeyer & Ducharme (1997):** Widmeyer, W.N. & Ducharme, K. 1997. Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9 (1): 97-113.
- Williams & Karau (1991):** Williams, K.D. & Karau, S.J. 1991. Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61 (4): 570-581.
- Williams et al. (1989):** Williams, K.D., Nida, S.A., Baca, L.D., Latané, B. 1989. Social loafing and swimming: effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers. *Basic and Applied Social Psychology*, 10: 73-81.
- Winters & Latham (1996):** Winters, D. & Latham, G.P. 1996. The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. *Group and Organization Management*, 21: 236-250.
- Wong et al. (2005):** Wong, A., Tjosvold, D., Yu, Z., 2005. Organizational partnerships in China: Self – interest, goal interdependence, and opportunism. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (4): 782- 791.
- Wood et al. (1987):** Wood, R., Mento, A., Locke, E.A. 1987. Task complexity as a moderator of goal effects: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Volume 72: 416-425.
- Wright & Kacmar (1995):** Wright, P.M. & Kacmar, K.M. 1995. Mediating roles of self-set goals, goal commitment, self-efficacy, and attractiveness in the incentive-performance relation. *Human Performance*, Volume 8: 263-296.

- Yukl & Latham (1978):** Yukl, G. A., & Latham, G.P. 1978. Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. *Personnel Psychology*, 3: 305-323.
- Zajonc (1962):** Zajonc, R. B. 1962. The effects of feedback and probability of Group Success on Individual and Group Performance. *Human Relations*, 15: 149-161.
- Zellars et al. (2001):** Zellars, K.L., Hocharter, W.A., Perrewe, P.L., Miles, A.K. Kiewitz, C. 2001. Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13 (4): 483-499.
- Zimbardo (1995):** Zimbardo, P.G. 1995. *Zimbardo Psychologie*, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Zimmermann (2007):** Zimmermann, F. 2007. Ownership in practice. Informal experts' workshop sèvres, 27-28 September 2007, OECD Development Centre, Paris.