



DER LANGE WEG ZUM ERFOLG

Damit Entwicklung von Dauer ist, gilt es, widerstrebende Interessen unter einen Hut zu bringen. Die GTZ ist dem Leitbild der Nachhaltigkeit verpflichtet.

Text Susanne Giwer-Marschall **Illustration** Mira Gatermann

Wirtschaftliche und soziale Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der jetzigen Generation entspricht, ohne die Chancen künftiger Generationen zu gefährden. Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft – es soll nicht mehr Holz ein-

geschlagen werden, als nachwächst – und wird in jüngerer Zeit über die Schonung natürlicher Ressourcen hinaus auf immer mehr gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche angewandt.

Spätestens seit der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung

in Rio de Janeiro 1992 ist Nachhaltigkeit auch ein Leitbild für Organisationen im Bereich der internationalen Entwicklung. In Rio einigten sich 178 Länder auf ein gemeinsames Verständnis des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“, das im Wesentlichen auf einen Ausgleich zwischen den drei konkurrierenden Zielsystemen

Wirtschaftliche Entwicklung, Soziale Gerechtigkeit und Schutz der Ökosysteme der Erde hinausläuft (siehe Infokasten). Er wurde zur zentralen Handlungsgrundlage der internationalen Zusammenarbeit. Auf dem Millenniumsgipfel 2002 in Johannesburg wurde seine Bedeutung erneut bestätigt. Aktuell weisen die dramatischen Weltklimaberichte eindrücklich auf die Grenzen des Ökosystems Erde hin und bringen erneuten Schwung auch in die Nachhaltigkeitsdebatte. Die GTZ hat im Jahre 2006 die nachhaltige Entwicklung zu ihrem Unternehmensleitbild gemacht.

Trotz Leitbild: Es gibt keine Blaupausen

Bei der praktischen Projektplanung zeigt sich aber, dass es nachhaltige Lösungen für komplexe Entwicklungsfragen nicht als Konfektionsware gibt, sondern dass sie für jede Problemstellung neu entwickelt werden müssen. Es gibt kein Patentrezept dafür, wie man wirtschaftliche Entwicklung vorantreibt, soziale Gerechtigkeit schafft und zugleich die Ressourcen schonend nutzt. Schon gar nicht, wenn man, wie die GTZ, mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure kooperiert.

Wir folgen daher einem ganzheitlichen Ansatz, der den Ausgleich widerstrebender Interessen verschiedener Wirtschafts- und gesellschaftlicher Bereiche umfasst. Grundlage auf der Werteebene bilden stets Prinzipien einer guten Regierungsführung, die Achtung der Menschenrechte sowie eine adäquate Partizipation von Zielgruppen und Akteuren bei der Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen. Auf der methodischen Seite werden verschiedene Beratungsformen wie Politik-, Fach- und Organisationsberatung miteinander verknüpft. Wir arbeiten sowohl auf Regierungsebene als auch mit Verbänden, der Wirtschaft, der lokalen Bevölkerung und inter-

nationalen Gebern zusammen. Die GTZ ist weltweit und in allen Sektoren tätig, die für die Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung von tragender Bedeutung sind: von der Wirtschaftsförderung und der Gestaltung von Good Governance über die sozialen Grunddienste, die Umweltpolitik bis hin zur ländlichen Entwicklung. Die Einbindung der Akteure auf allen Ebenen – lokal, regional, national und manchmal auch grenzüberschreitend – ist eine wichtige Voraussetzung für tragfähige Konzepte und Lösungen. Die GTZ orientiert sich an ganzheitlichen (holistischen) Betrachtungsweisen.

Beim Projektmanagement besteht demnach eine wichtige Herausforderung darin, Aushandlungsprozesse zwischen Beteiligten mit widerstrebenden Interessen zu gestalten. Dieser für einen nachhaltigen Projekterfolg so elementare Interessenausgleich ist für die GTZ und ihre Partner ein permanenter Such- und Lernprozess: Es gibt keinen zuvor festgelegten Endzustand. Und die Verhandlungsprozesse sind von Interessen und Machtstreben begleitet. So bedeutet ein Mehr an sozialer Gerechtigkeit fast notwendig, dass Ressourcen anders als zuvor verteilt werden. Fair kann es dabei nur zugehen, wenn echte Partizipation für alle möglich ist. Nach unserer Überzeugung bilden demokratische Strukturen die beste Grundlage für einen politischen Verhandlungsprozess.

Wichtig für den Erfolg: gute Regierungsführung

Einer der Schwerpunkte der Arbeit der GTZ liegt daher in der Förderung einer guten Regierungsführung (Good Governance). Das bedeutet Partizipation der Zivilgesellschaft, Transparenz der öffentlichen Entscheidungs- und Budgetprozesse sowie Rechenschaftspflicht von Regierungen gegenüber demokratisch gewählten Institutionen und der Zivilgesellschaft. In mehr als 40 Ländern arbeiten wir zu Fragen von Demokratie, Zivilgesellschaft und öffent-

licher Verwaltung. Im Zentrum steht die Förderung der klassischen Gewaltenteilung in Staatssystemen, wobei die unabhängige Kontrolle des Regierungshandelns eine besondere Rolle spielt.

Konflikte als Chance: die GTZ als Moderator

Nicht immer stehen bei entwicklungsbezogenen Planungs- und Aushandlungsprozessen Partner gegenüber, die ihre Interessen öffentlich vertreten wollen oder können. Häufig ist es notwendig, Veränderungsprozesse so zu moderieren, dass alle Akteure in der Lage und bereit sind, sich einzubringen und langfristig

› LEITBILD NACHHALTIGKEIT

Das Verständnis der GTZ von nachhaltiger Entwicklung schließt ein:

- erfolgreich zu wirtschaften, um mehr Wohlstand für alle zu erreichen,
- Chancen gerecht zu verteilen, zwischen Arm und Reich, Nord und Süd, Mann und Frau,
- die natürlichen Ressourcen heute so zu nutzen, dass sie auch künftigen Generationen erhalten bleiben.

Diese Definition lehnt sich an die des Brundtland-Berichts¹ an, den die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 vorlegte. Die Rio-Konferenz und die Agenda 21 sind Folgen des Berichts. Die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit stehen häufig im Konflikt miteinander. Für die GTZ gilt es, einen fairen und friedlichen Interessenausgleich herzustellen, etwa durch Lösungen, die beiden Seiten Vorteile bringen. Sie setzt auf maßgeschneiderte Lösungen und auf Partizipation.

BEISPIELE

GANZHEITLICHER ANSATZ

Reformen im Wassersektor können nur gelingen, wenn die Menschen vor Ort beteiligt sind. Die GTZ favorisiert innovative Ansätze wie den von Wassernutzergruppen, unterstützt Verbraucherverbände und hilft unterprivilegierten Bevölkerungsgruppen, ihre Interessen zu artikulieren. Bei der Regierungsberatung stehen die Dezentralisierung der Wasserversorgung und die Trennung der politischen Entscheidungsfindung von ordnungspolitischer Kontrolle und Management im Wassersektor im Vordergrund. In Benin erarbeitet die GTZ mit den Ministerien für Wasser und Gesundheit Versorgungskonzepte für Stadt und Land. Auf regionaler und kommunaler Ebene berät sie die technischen Dienste der Ministerien sowie Gemeindeverwaltungen. Lokal leistet sie Aufklärungsarbeit zur Hygiene, fördert die Gründung von Wassernutzungsgemeinschaften und qualifiziert Handwerker und private Dienstleister.

GOOD FINANCIAL GOVERNANCE

In Montenegro unterstützt die GTZ den Aufbau effizienter und demokratischer staatlicher Institutionen, etwa die Einrichtung einer von der Regierung unabhängigen obersten Rechnungskontrollbehörde. Die Erfahrungen aus dem Aufbau der unabhängigen Finanzkontrolle sind heute die Basis für weitere Reformen in Montenegro. Auch in anderen Ländern ist „Good Financial Governance“ das werteorientierte Leitprinzip der GTZ für den Bereich Öffentliche Finanzen. Zentrale Anliegen sind die verantwortungsvolle Erschließung und Verwendung der Finanzmittel seitens des Staates. Staatliche Einnahmen werden nach transparenten und gerechten Kriterien erhoben. Öffentliche Ausgaben sind nachvollziehbar, werden effizient geplant, spiegeln die politischen Prioritäten und Bedürfnisse der Bevölkerung wider und sind an einer nachhaltigen Entwicklung orientiert. Der Staat ist gegenüber der Gesellschaft, den Bürgerinnen und Bürgern und ihren gewählten Vertretungen rechenschaftspflichtig. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind eine leistungsfähige und nach den Prinzipien der Rechtsstaatlichkeit handelnde Verwaltung und die Bekämpfung von Korruption. „Good Financial Governance“ bildet die Grundlage der Verankerung der Prinzipien einer sozialen Marktwirtschaft im öffentlichen Handeln.

www.gtz.de/public-finance

DIE GTZ ALS MODERATOR

Partizipation als Prinzip: Häufig holt die GTZ bei der Planung von Projekten Akteure und Betroffene an einen Tisch, damit diese sich am für eine nachhaltige Entwicklung unabdingbaren Aushandlungsprozess über verschiedene Interessen selbst beteiligen. In einem deutsch-kamerunischen Gesundheitsprogramm ist es gelungen, durch die Beteiligung aller wichtigen Interessengruppen die Finanzierung und Beschaffung von Medikamenten für drei Regionen zu sichern.



Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung in ihrem Einflussbereich zu übernehmen. Dies wirkt sich in der GTZ in Form eines stark prozessorientierten Ansatzes der Projektplanung aus, bei dem die GTZ als Moderator agiert: Durch die Beratung der GTZ werden nicht die lokalen Bemühungen der Partner ersetzt, sondern deren angemessene und verantwortliche Beteiligung an Entwicklungsprozessen angeregt und gefördert – so steigen die Chancen auf den dauerhaften Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen.

Und so erhält der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ praktische Bedeutung. Die Umsetzung des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung ist mehr als nur eine Managementaufgabe.

Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf dem Capacity Development der beteiligten Stakeholder und der Fähigkeit der Partner, einen Verhandlungsprozess in Gang zu setzen und die erforderlichen Strukturen aufzubauen.

> LESETIPP



Gemeinsam mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung hat die GTZ unter dem Titel „Sustainability – The Unfinished Business. Challenges in International Cooperation“ einen Reader zum Thema nachhaltige Entwicklung veröffentlicht. Namhafte Autoren stellen in ihren Aufsätzen eine Vielzahl an Themen von Biodiversität über Klimawandel, von Public Private Partnership über fragile Staaten bis zu Fragen der Umweltpolitik, Energiepolitik und der sozialen Marktwirtschaft im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung dar. Der Reader steht unter www.gtz.de/publikationen zum Download bereit.