



Fotonachweise zum Titelbild (v.l.n.r., zeilenweise, jeweils ©):

Stefanie Mostert/BMZ / Liesa Johannssen/photothek.de / Nadine Seiler/GIZ / Zoé Groshek / Michelle Diederichs, Ruben Jochem, Hannes Mercker und David Stoffel / Antje Grawe / Lena Bretas / Laura-Theresa Krüger / Michael Gottschalk/photothek.de / Ute Grabowsky/photothek.de / Michael Gottschalk/photothek.de / Anette Braun / Thomas Imo/photothek.de / BMZ / Achim Johannsen / Carlotta Preiß / Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit / Kiddy Citny/Stefanie Mostert / Michael Gottschalk/photothek.de.

Fotonachweis Rückseite:

© „Bildung trifft Entwicklung/Engagement Global gGmbH © MAPS IN MINUTES™ 2020“

Sechzig Jahre deutsche Entwicklungspolitik

Das BMZ von 1961 bis 2021

Ein Lesebuch

Herausgegeben von

Heike Kuhn, Wolfram Stierle und Laura-Theresa Krüger

1. Auflage 2021

Verlag Kessel  
Eifelweg 37  
53424 Remagen-Oberwinter  
Tel.: 02228-493  
Fax: 03212-1024877  
E-Mail: [webmaster@forstbuch.de](mailto:webmaster@forstbuch.de)  
Homepage: [www.forstbuch.de](http://www.forstbuch.de)

Druck:  
Druckerei Sieber  
Rübenacher Straße 52  
56220 Kaltenengers  
Homepage: [www.business-copy.com](http://www.business-copy.com)

In Deutschland hergestellt.

© 2021, Verlag Kessel. Alle Rechte vorbehalten. Das vorliegende Buch ist urheberrechtlich geschützt. Kein Teil darf ohne schriftliche Erlaubnis entnommen werden. Das gilt für alle Arten der Reproduktion.

ISBN: 978-3-945941-78-2

# Inhalt

Vorwort .....	ix	The Rule of Law Concept of the People's Republic of China: A great challenge .....	66
<b>Kapitel 1: Mit gedacht und mit gemacht – Aus Wissenschaft, Politik und Kultur</b>		Daniel Kempken	
Was bedeutet heute „Entwicklungspolitik“? .....	2	Reducing Inequality Within and Among Countries: Realizing SDG 10 – A Developmental Perspective .....	69
Friedrich-Wilhelm Beimdick, Dirk Messner, Wolfram Stierle, Jürgen Zattler		Heike Kuhn	
Entwicklungszusammenarbeit gestern, heute und morgen .....	17	Gefährdet Geldwäsche in Deutschland die Finanzierung der SDGs? .....	82
Michael Bohnet		Stephan Klaus Ohme	
Was ist „Entwicklung“? Was verstehen wir darunter, was unsere Partner? Ist der Begriff (noch) zeitgemäß? Statement auf dem Kolloquium des BMZ am 24. Juni 2021. . .	25	„Entwicklungspolitik muss in der ersten Welt beginnen“ – Umriss einer alternativen Dritte-Welt-Politik .....	84
Simon Koppers		Ingrid Hoven, Roger Peltzer, Jürgen Zattler	
Die BMZ-Weltkarte .....	28	Chancen einer Regierungskommission am Beispiel der Fachkommission Fluchtursachen der Bundesregierung	98
Christian Wilmsen		Christina Bollin	
The Road ahead. Responding to Shared Global Challenges. Rede auf der Moscow International Conference, February 17-18, 2010 „New Partnerships in Global Development Finance“ .....	32	Chittagong – Arbeiten am Wrack .....	102
Adolf Kloke-Lesch		Anette Braun	
Die Afrikanische Freihandelszone. Perspektiven für Afrika und die europäische Politik .....	35	„Nun sag‘, wie hast du's mit der Religion?“ .....	104
Evita Schmiege		Wolfram Stierle	
„Entwicklungszusammenarbeit muss politischer werden“ – ein Interview .....	43	Von der Inspektion zur Evaluation .....	108
Günter Nooke		Reinhard Stockmann	
Vom Washington-Consensus zum Post-Washington-Consensus .....	49	<b>Kapitel 2: Mit geredet und zu gehört – Aus Interviews mit aller Welt</b>	
Jürgen Zattler		„Zum ersten Mal seit über 20 Jahren wurde uns zugehört“ – Aus Gesprächen des Afrika-Beauftragten Günter Nooke mit Partnerinnen und Partnern in Ghana und Kamerun, Februar 2018 .....	112
Zeit für Entwicklung .....	56	Juliana Rotich, IT-Expertin, darüber, wie die deutsche Entwicklungszusammenarbeit den IT-Sektor und insbesondere Frauen fördern kann. ....	114
Roger A. Fischer		Obiora Ike, Direktor der Stiftung Globethics.net, im Gespräch mit Markus Grübel, MdB, Beauftragter der Bundesregierung für weltweite Religionsfreiheit. ....	117
Lebenswerte Städte für eine nachhaltige und klimaneutrale Zukunft .....	63		
Alexander Kleibrink, Johanna Schabert			

Baseema Karashneh, Expertin für Hydrogeologie, darüber, wie die deutsche Entwicklungszusammenarbeit zu den Studien über Wasserressourcen beigetragen hat	121	Der erste BMZ-Minister Walter Scheel (1961-1966): Wir hatten keine Kolonien. . . . .	144
Emmanuel Mpenzi, Solartechniker, über die Situation im Flüchtlingslager Kakuma / Siedlung Kalobeyei . . . .	123	Rainer Offergeld (1978-1982): Abenteuer und Ansprüche der Entwicklungspolitik	
Sana Tehseen, Leiterin des Start-up „The Blue Studio“ in Pakistan, über Bedeutung und Weiterentwicklung des deutschen Entwicklungsfonds . . . . .	125	Drei Fragen – gestellt im Jahr 2021 . . . . .	147
Ibrahim Mayaki (NEPAD) über die deutsche Zusammenarbeit mit der Afrikanischen Union . . . . .	126	Deutsche Entwicklungspolitik am Beginn der dritten Entwicklungsdekade . . . . .	148
Daniel Plato, Bürgermeister von Kapstadt, über die Zeit der Apartheid, Nelson Mandela und das Zusammenwachsen einer separierten Gesellschaft . .	128	Die Integration der Entwicklungsländer in die Weltwirtschaft . . . . .	149
Mohamed Fadhel Hassayoun, Generaldirektor im tunesischen Ministerium für Wirtschaft, Finanzen und Investitionen, über die deutsch-tunesische Zusammenarbeit. . .	131	Entwicklungspolitische Aufklärung als Aufgabe der Massenmedien . . . . .	150
Nashat Yousef Al Shakhathreh, Imam in Irbid, über die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Jordanien . . . . .	133	Beratung durch die Wissenschaft. . . . .	152
Robert Dussey, Außenminister Togos, zu 60 Jahren Entwicklungszusammenarbeit . . . . .	135	Carl-Dieter Spranger (1991-1998): Entwicklungszusammenarbeit als Politik der Zukunftssicherung	
Roshan Kursheed Barucha, Vorsitzende des Pakistan Poverty Alleviation Fund, über die Bedeutung der Berufsbildung für junge Menschen. . . . .	136	Drei Fragen – gestellt im Jahr 2021 . . . . .	154
Markus Strohmeier, Geschäftsführer von Siemens Pakistan, über die Rolle von Siemens in der Entwicklungszusammenarbeit in Pakistan . . . . .	138	Das entwicklungspolitische Programm der nächsten Jahre . . . . .	155
Karishma Zaka Ullah, Unternehmerin, über ihr Start-up „Unidesk“ in Pakistan und warum die Finanzierung durch das BMZ für ihr Unternehmen wichtig war . . . . .	140	Heidemarie Wieczorek-Zeul (1998-2009): Das BMZ ist mit Kabinettsrang die Stimme für eine nachhaltige Weltentwicklung	
Nicolas von Kalm, Deutsche Botschaft Amman, über die Zusammenarbeit zwischen Jordanien und Deutschland sowie die aktuelle Situation. . . . .	141	Drei Fragen – gestellt im Jahr 2021 . . . . .	159
		Entwicklungspolitik als globale Strukturpolitik . . . .	161
		Rede bei den Gedenkfeierlichkeiten der Herero-Aufstände 14. August 2004 . . . . .	168
		Dirk Niebel (2009-2013): Armutsbekämpfung geht nur mit nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung	
		Drei Fragen – gestellt im Jahr 2021 . . . . .	170
		Heidelberger Rede zur Zukunft der deutschen Entwicklungspolitik, Heidelberg, 8. November 2011 . .	172
		Gerd Müller (2013-2021): Verantwortung für Nachhaltigkeit	
		Drei Fragen – gestellt im Jahr 2021 . . . . .	182
		Rede zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Lieferketten. . . . .	184
		Der Haushalt des BMZ muss stärker wachsen! . . .	185
<b>Kapitel 3: Mit regiert und mit gestaltet – Aus der Sicht einer Ministerin und eines Ministers</b>		<b>Kapitel 4: Mit erlebt und (nicht) mit gelacht – Aus dem reichen BMZ-Leben</b>	
Übersicht der Ministerinnen und Minister des BMZ . . .	143	Einfach mal Danke sagen! . . . . .	189
		Zoé Groshek	

Entstehung eines Logos für das BMZ zum 60-jährigen Jubiläum . . . . .	190	Der 9. November – Schicksalstag nicht nur der Deutschen . . . . .	244
Luisa Bergande / Frederike Wagner		Peter Christmann	
Dienstantritt: Endlich am Schreibtisch . . . . .	192	Afghanistan – Kleine Erfolgsgeschichten . . . . .	246
Reinhard Stockmann		Helmut Fischer	
Aller Anfang ist schwer – Und hoffnungsfroh! . . . . .	193	Fridays for Future – Following Greta Thunberg . . . . .	249
Rudolf Schloz		Heike Kuhn	
40 Dienstjahre im BMZ – Was habe ich erlebt? . . . . .	195	„Sozialhilfe“ zur Armutsbekämpfung? Bericht über eine Dienstreise nach Mexiko und El Salvador . . . . .	252
Christine Wiedner		Frank Schwarzbeck	
Jugendpartizipation in der Entwicklungszusammenarbeit stärken – Zur Gründung eines BMZ-Jugendbeirats . . . . .	210	Habitat III – Impulse und Verpflichtungen für die internationale Zusammenarbeit von Städten und Nationen . . . . .	257
Vanessa Urban		Franz-B. Marré	
Die Europäische Entwicklungszusammenarbeit im Brennglas der deutschen Ratspräsidentschaften 2007 und 2020 . . . . .	213	60 Jahre und der Zeit voraus – Das erste klimaneutrale Bundesministerium. . . . .	261
Andreas Beckermann / Anja Wagner		Guido Schmitz / Valentin Dyckerhoff	
„Von außen lässt sich nichts erzwingen“ . . . . .	218	Eine Lichtung im Schilderwald. Entwicklungszusammenarbeit aus einem Guss . . . . .	264
Michael Hofmann		Daniel Haas	
Als Frau in einem Männerladen . . . . .	220	Paris liegt nicht am Kap der guten Hoffnung. Die südafrikanische Realität der Geberkoordination. . . . .	266
Gudrun Graichen-Drück		Thomas Piesch	
Wie ich die Asiatische Entwicklungsbank zum Gendern brachte . . . . .	227	BMZ-Informationen – Sondernummer im Rheinischen Karneval 1982 . . . . .	268
Ursula Schäfer-Preuss		Büttenrede Fassenacht 2004 . . . . .	270
Ein Haiku zum 60. Geburtstag des BMZ . . . . .	230	Corinna Friesen	
Tony Baumann		Dachbodenfund – (K)ein Zeitungsbericht über die BMZ-Kantine. . . . .	272
Beamtin im Maschinenraum – Oder: nach bestem Wissen und Gewissen . . . . .	231	Rainer Steeg	
Maria Tekülve		Kanzler*inbungalow – Erkundungen eines utopischen Raumes . . . . .	273
Von TippEx zu 8 MB RAM. Über Meilensteine in der BMZ-Datenverarbeitung . . . . .	239	Daniela Erler	
Stefanie Mostert		Die Wiederentdeckung der Kraft des Dschungels – Wie die Ramón-Nuss die guatemalteckische Küche revolutionierte. . . . .	275
Gesang der Leitungsvorlage . . . . .	240	Thomas Cieslik	
André Budick			
Entwicklungspolitik im Prozess der Wiedervereinigung und das Schicksal der DDR-Entwicklungsprojekte . . . . .	241		
Michael Bohnet			

Kontraste in der EZ – Oder: Was das Arbeiten in der EZ so vielfältig macht . . . . .	277	The tomato farmers on Inle lake in Myanmar and a super easy eggplant dish that they shared with me . . .	296
Achim Johannsen		Marianna Knirsch	
Ein kleines Bundeskabinett – Oder Kirschen im Glas	279	Ist die EZ auf Kurs? Wie die Seefahrt auf die Entwick- lungszusammenarbeit abfährt. . . . .	297
Lena Bretas		Wolfram Morgenroth-Klein	
Gänsehautmomente im „Touristenparadies“ Kambodscha. . . . .	281	„80 Jahre BMZ – ein Blick zurück“. Rede der Staats- sekretärin zum 80. Geburtstag des BMZ an die Belegschaft, Berlin, Donnerstag, 14. November 2041	299
Ludgera Klemp		Florian Höllen	
JA(S)Z ist mehr als Musik. . . . .	290		
Birgit Pickel			
„In die Wüste geschickt“ – Ein Interview mit der Familie . . . . .	292		
Antje Göllner-Scholz			
Wie die EZ ihre Unschuld verlor – Und was wir damit zu tun haben. . . . .	294		
Hanno Spitzer / Wolfgang Ringe			
<b>Anhang</b>			
Autorinnen und Autoren . . . . .		305	
Personenverzeichnis . . . . .		314	
Abkürzungsverzeichnis. . . . .		316	
Stichwortverzeichnis. . . . .		319	



# Entwicklungszusammenarbeit gestern, heute und morgen

Michael Bohnet

Als Beginn der deutschen Entwicklungspolitik gilt der 14. November 1961, der Tag, an dem Walter *Scheel* (FDP) im Kabinett von Bundeskanzler Konrad Adenauer zum ersten Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit ernannt wurde. Adenauer hatte ihm „eine Dornen ohne Rosen“ verheißen. Ein anderer Zeitgenosse vermerkte, Scheel sei „unverhofft ein Elefant geschenkt“ worden.

Der *Hallstein-Doktrin* kam in Deutschland vor über 50 Jahren eine besondere Bedeutung zu. Dieser Doktrin zufolge wurde die Aufnahme diplomatischer Beziehungen dritter Staaten mit der DDR von der Bundesrepublik aufgrund ihres Alleinvertretungsanspruches für das gesamte deutsche Volk als unfreundlicher Akt angesehen und in der Regel mit Abbruch bzw. der Nichtaufnahme diplomatischer Beziehungen beantwortet. Entwicklungspolitik wurde zu einem Instrument zur Durchsetzung der Hallstein-Doktrin. Man drohte bei der Anerkennung der DDR mit der Einstellung der Entwicklungshilfe. Der Erfolg dieser Politik war, dass außer Kuba bis 1979 kein Entwicklungsland volle diplomatische Beziehungen zur DDR aufnahm. Die Instrumentalisierung der Entwicklungspolitik als Mittel der Deutschlandpolitik schlug sich in einer breiten Streuung der Entwicklungshilfe nieder („Gießkannen-Prinzip“).

Bei der Entwicklungspolitik, so Scheel, sei auch die „Strahlkraft des Projekts für das freie Deutschland“ intendiert. Ende 1966 wurde eine große Koalition von CDU und SPD unter Bundeskanzler Kiesinger gebildet, und Hans-Jürgen *Wischnewski* (SPD) wurde Entwicklungsminister. Die große Koalition kam zu einer

Zeit in die Regierungsverantwortung, als die erste große Wirtschaftskrise nach dem Krieg das Wirtschaftswunderland Bundesrepublik erschütterte. 1967 verringerte sich das erste Mal in der Geschichte der Bundesrepublik das Bruttosozialprodukt. Die Entwicklungspolitik der Bundesrepublik Deutschland unter Wischnewski wurde deshalb stark in die wirtschaftlichen Interessen der Regierung eingebunden und als Instrument der *Exportförderungs politik* und der *Arbeitsmarkt politik* ausgestaltet.

Erhard *Eppler* (SPD) wurde bereits in der Spätphase der großen Koalition 1968 Entwicklungsminister, nachdem Wischnewski Bundesgeschäftsführer der SPD geworden war. Doch erst seit Oktober 1969, dem Beginn der sozial-liberalen Koalition (SPD/FDP) unter Bundeskanzler Willy Brandt, konnte Eppler sich voll entfalten. Er verstand sich als ein solidarischer „Anwalt der Dritten Welt“:

*„In der Dritten Welt hat der weiße Mann etwas in Gang gesetzt, was mit dem Begriff Entwicklung nicht getroffen, sondern verharmlost wird. Die Fortschreibung und Fortsetzung dessen, was war und ist, ergibt noch lange keine Zukunft. Nichts spielt sich ein.“*

Im Zentrum seiner Überlegungen stand die ökologisch begründete Skepsis gegenüber dem wachstumsorientierten Entwicklungsmodell, das ersetzt werden sollte durch ein *grundbedürfnisorientiertes und ökologisches Entwicklungsprogramm* als Kern des entwicklungspolitischen Handelns.

Nachdem Bundeskanzler Willy Brandt infolge einer Spionage-Affäre (Guillaume-Affäre) im Mai 1974 seinen Rücktritt eingereicht hatte, übernahm mit Helmut Schmidt ein Politiker das Amt des Bundeskanzlers, der nicht nur eine generell kritische Haltung gegenüber der Epplerschen Version von Entwicklungspolitik einnahm, sondern gegenüber der Entwicklungszusammenarbeit insgesamt. Eppler trat Anfang Juli 1974 fol-

gerichtig zurück. In seiner Rücktrittserklärung zitierte er Gustav Heinemann: „*Wer heute nur für sich selber sorgen will, verspielt mit der Zukunft anderer auch sein eigene*“.

Egon Bahr (SPD) folgte Eppler als Entwicklungsmi-  
nister. Strategischer Ansatzpunkt seiner Überlegungen bildete die Ölpreisexplosion infolge des Zusammen-  
schlusses der meisten Ölförderländer zum Kartell der OPEC. In Bahrs monetär ausgerichteter entwicklungs-  
politischer Konzeption hatten der Entzug großer Geld-  
mengen aus dem Geldkreislauf und ihre Anhäufung bei den Ölförderländern weltweit fatale Folgen. Zur Lö-  
sung dieses Problems entwickelte Bahr die Idee des Öl-  
geldrecyclings. Mit Ölgeld sollte Technische Hilfe zu-  
gunsten wirtschaftlich ärmerer Länder bezahlt werden. Aus dieser Idee ergab sich für Bahr die *Dreieckskoop-  
eration*: „*Westliches Know-How, das Geld der Erdölländer und beides sollte in den Staaten der Dritten Welt eingesetzt werden*“. Der Denktradition des Realismus verpflichtet, betonte Bahr verstärkt wirtschafts- und rohstoffpoliti-  
sche Eigeninteressen der Bundesrepublik mit der Folge, dass moralische Aspekte hintangestellt wurden. Unter Bahr wurde Entwicklungspolitik neben der West- und Ostpolitik zur dritten Säule bundesdeutscher Außen-  
politik. Bahr wurde 1976 Bundesgeschäftsführer der SPD und legte deshalb sein Amt nieder.

Marie Schlei (SPD) löste ihn als Ministerin für wirt-  
schaftliche Zusammenarbeit ab. Unter Marie Schleis Führung wurde im BMZ mit der *Frauenförderung* ein neuer Schwerpunkt gesetzt. Ein Grundsatzpapier zur „Förderung der Frauen in Entwicklungsländern“ wurde erarbeitet und verabschiedet. Es stellt heute noch eine der Grundlagen der deutschen Entwicklungspoli-  
tik dar. Marie Schlei verlor im Februar 1978 ihr Amt als Ministerin, da Bundeskanzler Helmut Schmidt mit ihrer Amtsführung und ihrer entwicklungspolitischen Schwerpunktsetzung nicht einverstanden war.

„*Ich war von ihm als Arbeitspartner völlig enttäuscht und davon, dass mir die Aufgabe genommen wurde, auf die ich mich eingestellt hatte, nämlich den Menschen in der Dritten Welt Selbsthilfe zu ermöglichen*“.

Rainer Offergeld (SPD) wurde 1978 ihr Nachfolger. Helmut Schmidt gratulierte ihm zum Amtsantritt mit den Worten: „*So, jetzt bist du Entwicklungsminister, jetzt will ich aber auch nichts mehr davon hören*“ (gemeint waren die ständigen Rügen des Bundesrechnungshofes). Ende der 1970er Jahre stellte die wachsende Zahl der wirtschaftlich ärmsten Länder eine zunehmende sicherheitspolitische Bedrohung dar. Es war zu befürchten, dass diese aufgrund einseitiger Abhängigkeiten den hegemonialen Bestrebungen der östlichen Industrieländer anheimfallen würden und so Einflusszonen auswärtiger Mächte errichtet werden könnten. Demzufolge galt es, Entwicklungspolitik unabhängig von der ordnungspolitischen Ausrichtung der Länder der Dritten Welt zu gewähren, da nur so eine langfristige und politische Unabhängigkeit dieser Länder zu erreichen sei. Bedeutsam erschienen diese Bemühungen vor allem im Zusammenhang mit der erneut einsetzenden Verschärfung des Ost-West-Konflikts und seiner zunehmenden Verschmelzung mit dem Nord-Süd-Konflikt, als die Sowjetunion und ihre Verbündeten ihr Engagement in Afrika in den späten 1970er Jahren verstärkten. Dies wurde von den westlichen Staaten als Versuch der Ausbreitung der sowjetischen Einflussphäre angesehen und damit als ein Bruch mit der Entspannungspolitik, besonders nach der militärischen Intervention der Sowjetunion in Afghanistan 1978. Die Bedrohungsvorstellung der Ersten Welt bestand darin, dass die Sowjetunion militärische Interventionen auch in anderen Ländern der Dritten Welt vornehmen könnte, mit dem Ziel, die ökonomischen Lebensadern des Westens, konkret die Ölversorgung aus dem Nahen Osten, zu zerschneiden. Die Entwicklungspolitik wurde einem

strategischen Instrument der Friedenspolitik.

Im Oktober 1982 wurde die sozial-liberale Koalition (SPD/FDP) unter Helmut Schmidt abgelöst durch eine christlich-liberale Koalition (CDU/FDP) unter Bundeskanzler Helmut Kohl. Diese neue Koalition sah sich Ende 1982 mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. In den Industrieländern breitete sich eine wirtschaftliche Depression aus. Die *Beschäftigungswirksamkeit* der Entwicklungspolitik in Deutschland wurde deshalb ein besonderes Anliegen des neuen Entwicklungsministers Jürgen Warnke (CSU). Kennzeichnend für die Entwicklungspolitik Warnkes war die Anlehnung an die Politik der US-Regierung unter Reagan: „Nicaragua betreibt eine Politik der Destabilisierung und wer destabilisiert, kann nicht unser Entwicklungspartner sein.“ So stellte die Bundesregierung die entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit dem linksorientierten Sandinistenregime in Nicaragua ein und folgte damit der US-amerikanischen Linie.

1987 brachte abermals eine strategische Wende. Der neue Minister Hans Klein (CSU) betonte: „*Muss nicht das christliche Gebot ‚Liebe deinen Nächsten wie Dich selbst‘, alle meine Entscheidungen als dem für Entwicklungshilfe zuständigen Minister bestimmen?*“ Die Jahre 1987 und 1988 waren gekennzeichnet durch Hungerkatastrophen und Flüchtlingsströme in einigen Teilen Afrikas, weshalb die Nahrungsmittelsicherung ins Zentrum der entwicklungspolitischen Bemühungen rückte.

Nach der zweijährigen Amtszeit von Hans Klein, der Leiter des Bundespresseamtes wurde, kehrte Jürgen Warnke, der zwischenzeitlich das Bundesverkehrsministerium geleitet hatte, 1989 wieder zurück an die Spitze des BMZ. Die innen- und außenpolitischen Rahmenbedingungen hatten sich durch die friedlichen Revolutionen in Mittel- und Osteuropa und die Massenproteste in der DDR dramatisch verändert. In organisatorischer Hinsicht bestand die Herausforderung in

der *Integration der DDR-Entwicklungszusammenarbeit* in die westdeutschen Strukturen. Die im März 1990 erste frei gewählte DDR-Regierung hatte ein eigenes Ministerium – das Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (MWZ) – unter Leitung von Hans Wilhelm Ebeling gegründet und die Verhandlungen über eine Zusammenlegung der beiden Ressorts liefen sofort nach den Wahlen an und konnten schnell abgeschlossen werden: „*Wir wollen der Welt kundtun, dass wir ein Volk sind*“. Nach der Wiedervereinigung stellte sich vor allem die Frage, wie man mit den entwicklungspolitischen Projekten der ehemaligen DDR umzugehen habe, da deren Art der Entwicklungspolitik schwer mit der der Bundesrepublik vereinbar war und auch andere Strukturen aufwies. Die DDR hatte ihre Projekte auf ca. 30 Staaten konzentriert, wobei die Beziehungen zu den sozialistischen Staaten Äthiopien, Angola, Mosambik, Nicaragua, Mongolei, Kuba und Vietnam besonders intensiv waren. Aufgrund einer ausführlichen Evaluierung wurden die 106 entwicklungspolitischen Projekte der ehemaligen DDR geprüft, davon wurden 64 Projekte seitens des BMZ weitergefördert.

Mit der deutschen Wiedervereinigung im Oktober 1990 und der Beseitigung des Eisernen Vorhangs hatte die entwicklungspolitische Arbeit der Bundesrepublik eine neue Dimension erlangt. Diese historische Zeitenwende bedeutete für die Entwicklungspolitik eine grundlegend neue Herausforderung. Neuer Entwicklungsminister wurde 1991 Carl-Dieter Spranger (CSU). Seine Ernennung rief Überraschung und Erstaunen hervor. Der Minister war wegen seiner harten innenpolitischen Haltung umstritten. Er hatte in der Presse den Ruf des „erkonservativen Straußschen Kettenhundes“; doch schon nach kurzer Zeit erwarb er sich durch seine sachliche Art hohes Ansehen. Spranger erfuhr während seiner Amtszeit breite überparteiliche Unterstützung. Um den weltweiten Verän-

derungen und den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, entwickelte das BMZ unter Sprangers Leitung *neue Kriterien* für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit. Die Entwicklungszusammenarbeit wurde von nun an an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft, welche sich auf fünf wesentliche Bereiche bezogen: Beachtung und Einhaltung der Menschenrechte, Partizipation der Bevölkerung am politischen Geschehen, Gewährung und Existenz von Rechtssicherheit und Rechtsstaatlichkeit, Förderung marktwirtschaftlicher und sozialer Strukturen und eine entwicklungsorientierte Regierungsführung (*good governance*). Die Bekämpfung der Armut wurde in das Zentrum der Entwicklungspolitik gerückt. „*Selbsthilfepolitik ist Demokratiep politik*“, so Sprangers Devise. Neu aufgenommen wurde die entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit den südost- und osteuropäischen Ländern, den Ländern des Südkaukasus und den zentralasiatischen Ländern.

Im Jahre 1998 wurde die schwarz-gelbe Regierung (CDU/FDP) unter Helmut Kohl abgelöst durch eine rot-grüne Regierung (SPD/Grüne) unter Bundeskanzler Gerhard Schröder. Heidemarie *Wieczorek-Zeul* (SPD) wurde Entwicklungsministerin, blieb es auch von 2005 bis 2009 unter Bundeskanzlerin Angela Merkel in der Großen Koalition. Entwicklungspolitik wurde als *globale Strukturpolitik* definiert, deren Ziel es ist, die wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Verhältnisse in den Entwicklungsländern zu verbessern und einen Beitrag zu leisten zur Mitgestaltung der globalen Ordnungspolitik.

Eine der wichtigsten programmatischen Stützen der Entwicklungspolitik bildeten die auf dem Millenniums-Gipfel der Vereinten Nationen im Dezember 2000 beschlossenen *Millenniumsziele* bis 2015. Die Armutsbekämpfung blieb zentrale Aufgabe der deutschen Entwicklungspolitik. *Wieczorek-Zeul*: „*Es gibt nicht*

*nur eine Globalisierung des Kapitalmarktes, es gibt auch eine Globalisierung der Solidarität*“.

Die Entwicklungspolitik wurde zunehmend internationalisiert und multilateralisiert. Auf internationaler Ebene gelang der Bundesregierung während ihrer EU-Ratspräsidentschaft und ihres G8-Vorsitzes die Durchsetzung einer umfassenden *Entschuldungsinitiative* für die ärmeren Entwicklungsländer. Dieser Schuldenerlass wurde auf dem Kölner Weltwirtschaftsgipfel im Juli 1999 beschlossen. Durch das Programm wurde ein Gesamtvolumen von 70 Mrd. US-Dollar an Schulden erlassen. Die Entschuldung wurde dabei an die Bereitschaft zur Armutsbekämpfung seitens der Entwicklungsländer geknüpft. *Wieczorek-Zeul*: „*Die Kölner Entschuldungsinitiative hat Millionen und Abermillionen Menschen das Leben leichter gemacht. Ich kann meine Arbeit durchaus selbstkritisch betrachten, dies ist und bleibt einer der größten Erfolge in meinem gesamten politischen Leben*“.

Die große Koalition wurde 2009 durch eine schwarz-gelbe Regierung (CDU/FDP) unter Bundeskanzlerin Angelika Merkel abgelöst. 2009 forderte die FDP in ihrem Wahlprogramm die „Eingliederung des BMZ in den Geschäftsbereich des Auswärtigen Amtes“. „Folgerichtig“ wurde der FDP-Generalsekretär Dirk *Niebel* Entwicklungsminister. „*Ich interpretiere das Z im Namen des BMZ darum, wie es von Anfang an gemeint war: Als wirtschaftliche Zusammenarbeit, nicht als wiederholte Zuzahlung. Meine Interpretation von BMZ ist „Bundesministerium für Zukunft“*“. Unter *Niebel* wurde eine neue entwicklungspolitische Konzeption erarbeitet mit dem Thema „Chancen schaffen — Zukunft entwickeln“. Dieses Konzept verbindet liberale entwicklungspolitische Ansätze, wonach wirtschaftliche Interessen und Wertorientierung keinen Gegensatz bilden, mit einer neuen Prioritätensetzung. *Niebel*: „*Wenn es um Menschenrechte geht, stellen wir Werte über Interessen: In*

*Grenzfällen hat es seinen Preis, zu Werten zu stehen*“. Eine große Rolle spielte bei der neuen Politik die *Einbindung privatwirtschaftlicher Aktivitäten* in die Entwicklungszusammenarbeit. Niebel hat die zersplitterten *Organisationen der deutschen Technischen Zusammenarbeit* zu einer neuen Gesellschaft, nämlich der „Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)“ *zusammengefügt*. Dadurch sollte eine Entwicklungszusammenarbeit aus einem Guss erleichtert werden. Allerdings ist es bis heute nicht gelungen, die für die Finanzielle Zusammenarbeit zuständige Kreditanstalt für Wiederaufbau in dieses Konzept einzubinden.

Gerd Müller (CSU) kam 2013 ins Amt. Er leitete einen Paradigmenwechsel im Denken und Handeln ein. Der ökologische Fußabdruck wurde ins Blickfeld genommen: „*Nachhaltigkeit muss das Prinzip allen Tuns sein!*“ – klimapolitisch wie auch wirtschafts- und allgemeinpolitisch. Das BMZ wurde ein wichtiger Akteur in der Klimapolitik. 90% der Mittel, die die Bundesregierung für den internationalen Klimaschutz zur Verfügung stellt, werden vom BMZ umgesetzt. Gemeinsam mit der Wirtschaft, der Gewerkschaft und der Zivilgesellschaft wurde ein *Textilbündnis* auf den Weg gebracht, das ökologische und soziale Standards in den Lieferketten einfordert („der grüne Knopf“). Das BMZ hat 2016 einen *Marshallplan mit Afrika* vorgelegt. In seinem Fokus steht die Schaffung von Arbeitsplätzen und von Ausbildung, vornehmlich durch die Privatwirtschaft und die Förderung von „Reformpartnerschaften“. Das BMZ hat *4 Sonderinitiativen* auf den Weg gebracht: „Eine Welt ohne Hunger“, „Stabilisierung und Entwicklung in Nordafrika und Nahost“, „Ausbildung und Beschäftigung“ sowie „Fluchtursachen mindern, Aufnahmeeregionen stabilisieren, Flüchtlinge reintegrieren“. Beunruhigend erscheint bei Gerd Müller die Vernachlässigung der Familienplanung und der multilateralen Hilfe.

Wie hat sich die „*Entwicklungswelt*“ in den letzten 50 Jahren verändert? Die *Bilanz* weist *Licht und Schatten* auf. Das Ziel, die extreme Armut um die Hälfte zu verringern, wurde ebenso erreicht wie das Ziel, den Anteil der Menschen, die keinen Zugang zu verbessertem Trinkwasser haben, zu halbieren. Die Erfolge im Bildungsbereich sind herausragend. 90% aller Kinder in Entwicklungsländern besuchen heute die Grundschule, sogar in Afrika südlich der Sahara ist ihr Anteil auf 76% gestiegen. Die Kinder- und Müttersterblichkeit wurde zügig gesenkt, desgleichen die Zahl der HIV-Neuinfektionen, die Ausbreitung von Tuberkulose und Malaria kam zum Stillstand. Diese Ergebnisse belegen, dass menschliches Leid gemindert werden kann.

Diese Erfolge sind vor allem den Eigenanstrengungen der Entwicklungsländer zuzuschreiben, aber auch die Entwicklungszusammenarbeit hat dazu beigetragen, Deutschland als weltweit zweitgrößtes Geberland (nach den USA, aber noch vor England, Frankreich und Japan) hat daran Anteil.

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten: Die Hungerbekämpfung stagniert, weltweit sind weiterhin 850 Millionen oder 15% der Weltbevölkerung unterernährt. Die globale Nahrungsmittelkrise und die Vernachlässigung der Landwirtschaft, auch in der Entwicklungszusammenarbeit, haben Fortschritte bei der Bekämpfung des Hungers verhindert.

Die größten Rückschläge gab es bei der Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Zerstörung der Wälder schreitet weiter voran, trotz größerer Zahl von Schutzgebieten geht immer mehr biologische Vielfalt verloren, die Überfischung der Meere nimmt dramatisch zu, und die Treibhausgasemissionen steigen weiter an. Unerfüllt bleibt auch das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter. Der gleiche Zugang von Frauen zu Bildung und Entscheidungsprozessen liegt in weiter Ferne.

Die vergangenen 60 Jahre deutscher Entwicklungspolitik waren geprägt durch ein Wechselbad unterschiedlicher strategischer Interessen: deutschlandpolitische, außenpolitische, sicherheitspolitische, wirtschaftspolitische, rohstoffpolitische, umweltpolitische und friedenspolitische Interessen, durchwoben von moralisch-humanitären Motiven. Dieser Wandel strategischer Interessen in einem Zeitraum von 60 Jahren ist legitim und nachvollziehbar. Beim Blick auf die Zukunft müssen jedoch die Stellschrauben für die strategischen Überlegungen neu gesetzt werden, denn in den vergangenen Jahren wurde die Welt von zwei heftigen Turbulenzen erschüttert, der globalen Finanzkrise und der Nahrungsmittelkrise: Hinzu kommt ein chaotischer Klimawandel als eine Art *Schiffbruch in Zeitlupe*.

Zusammen haben diese 3 Faktoren unsere Vorstellung davon, wie sich die Welt wandelt, gründlich verändert. Hier gilt es, „neu zu denken“. Die Entwicklungspolitik der Zukunft verlangt einen intelligenten strategischen Mix:

1. Die weltweite *Finanzkrise* hat geopolitische Veränderungen von historischem Ausmaß nach sich gezogen. Das Gewicht der Schwellenländer ist gewachsen. Die Finanzkrise hat sichtbar gemacht, wie gefährlich es ist, wenn die reale Weltwirtschaft zu stark vom Finanzsektor bestimmt wird. Auch der Entwicklungspolitik kommt bei der Bändigung der Finanzkrise eine Rolle zu, wenn auch eine bescheidene: Es geht um das Vorantreiben der Finanztransaktionssteuer (es sei daran erinnert, dass das BMZ 2002 die zentrale Studie zur Durchführbarkeit der Devisentransaktionssteuer vorgelegt hat), die Mitwirkung bei der Trockenlegung von Steueroasen in Entwicklungsländern, die Förderung von Mikrofinanzinstitutionen, die Einbindung privatwirtschaftlicher Aktivitäten, die Aktivierung eigener Steuerquellen der Entwicklungsländer und die Hilfe beim Aufbau von Rech-

nungshöfen und Finanzaufsichtsbehörden in Entwicklungsländern.

2. Trotz der Erfolge bei der Armutsbekämpfung sind weiterhin 850 Mio. Menschen unterernährt. Zu den Ursachen zählen das weltweite Bevölkerungswachstum (die Weltbevölkerung wächst alle 14 Tage um 3,2 Mio., d.h. um ein neues Berlin), die Urbanisierung durch Megastädte, lokal gefährdete Ernten, bedingt durch die Wetterunbilden, die Bodenerosion und immer gravierende Bewässerungsprobleme aufgrund sinkender Grundwasserspiegel sowie die Spekulation auf Nahrungsmittel. Überdies haben Investoren aus reicheren Ländern im vergangenen Jahrzehnt in großem Umfang Anbauflächen in Entwicklungsländern erworben oder gepachtet, die zusammen sechsmal so groß wie die Bundesrepublik sind: Das von 2000 bis 2015 erworbene Land würde ausreichen, um 850 Millionen Menschen zu ernähren, genauso viele, wie heute hungern. Für die Entwicklungspolitik ergeben sich zentrale Tätigkeitsfelder: stärkere Förderung der Landwirtschaft, insbesondere der Kleinbauern, Anlage von Lebensmittelreserven, Wasserprojekte und Kampf gegen „land grabbing“ und Förderung der Familienplanung.
3. Den düsteren Hintergrund der Finanzkrise und der Nahrungsmittelkrise bildet das unerwartete *Tempo des Klimawandels*. Laut neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen schreiten der Temperaturanstieg und das Schmelzen der Polarkappen schneller voran, als es selbst die ungünstigsten Prognosen erwarten ließen. Und statt stetiger Veränderungen kann in vielen Entwicklungsländern ein klimatisches Chaos beobachtet werden. Die Regenzeiten werden unberechenbarer, Dürren und Überflutungen wechseln sich auf unvorhersehbare Weise ab, Stürme von bisher nicht gekannter Heftigkeit und überraschende Kälteeinbrüche zerstören Ernten. Bisher konnten

sich die Bauern auf die Erfahrungen vieler Generationen stützen, doch mit diesen Entwicklungen sind sie überfordert. Unsicherheit, Zukunftsangst und Ohnmacht greifen um sich. Menschliche Aktivitäten haben Systeme im regionalen und planetarischen Maßstab dem Risiko des Überschreitens physischer Schwellenwerte ausgesetzt, das nicht-lineare, abrupte Umweltveränderungen auslöst. Der schnelle Verfall vitaler Ökosysteme sowie die Unsicherheit über „sichere Grenzen“ zur Vermeidung von ökologischen Katastrophen stellt die Entwicklungspolitik vor neue Herausforderungen: Erarbeitung von Anpassungsstrategien für den als unvermeidlich erkannten Klimawandel, Hilfe bei der Installierung von Frühwarnsystemen, Katastrophenvorsorge, daneben sind aber auch weiterhin – wie bisher – Tropenwald- und Gewässerschutz, Schutz der Artenvielfalt und Förderung erneuerbarer Energien unabdingbar.

4. Die Entwicklungspolitik muss endlich eine hörbare Stimme bei der multilateralen Diskussion über die Gestaltung der politischen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen in den Entwicklungsländern bekommen, d.h. aktiv bei der Konkretisierung der globalen Ordnungspolitik mitspielen. Der Anteil der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit an der gesamten Entwicklungszusammenarbeit, der derzeit auf 19% gesunken ist, sollte kräftig erhöht werden.
5. Bei der Entwicklungszusammenarbeit sollte das gegenseitige Lernen im Mittelpunkt stehen. Der *interkulturelle Dialog* muss zur wichtigen Säule der Entwicklungspolitik werden. Dies schließt auch Debatten über neue Lebensstile, Wohlstandsmodelle und -indikatoren, die den Wachstumswahn in Frage stellen, ein. Auch die Wechselwirkungen von Entwicklung, Kultur und Religion sollten stärker ins Blickfeld genommen werden. Es sei anerkannt, dass

das BMZ mit der Strategie „Religion und Entwicklung“ (2016) und mit Markus Grübel, dem Beauftragten der Bundesregierung für weltweite Religionsfreiheit, bereits erste Schritte ergriffen hat.

6. Auch in Bezug auf die *geographische Ausrichtung* der Entwicklungspolitik muss auf neue Umwälzungen reagiert werden. Bis 1990 lebte die große Mehrheit der Armen in Ländern mit niedrigem Einkommen. Inzwischen leben 80% von ihnen in Staaten mit *mittlerem Einkommen und in Schwellenländern*, wie z. B. Indien, Vietnam, Indonesien, China, Brasilien und Mexiko. Die Spannungen – innerhalb dieser Länder – zwischen den wirtschaftlichen Kraftzentren und den Regionen und sozialen Gruppen, die in Armut leben, wächst. Ungleichheit gewinnt an Sprengkraft. Fragen der Gerechtigkeit und der Umverteilung sind in der politischen Mitte dieser Länder angekommen. Selbst der internationale Währungsfonds betont, dass Ungleichheit Wachstum und Stabilität gleichermaßen gefährdet. Wie Duncan Green<sup>1</sup> in seinem Buch „From Poverty to Power“ 2012 herausgearbeitet hat, bedingt heute Armutsbekämpfung Umverteilung von Macht. Die Armen müssen mehr Mitsprache erkämpfen, damit ihre Stimme gehört wird und sie ihr Schicksal in die eigenen Hände nehmen können. Macht- und verteilungspolitische Fragen gewinnen an Schärfe. Die Entwicklungszusammenarbeit stößt hier an Grenzen. Die deutsche Entwicklungspolitik sollte sich deshalb in diesen Ländern – in weiser Selbstbeschränkung – konzentrieren auf den gemeinsamen Schutz öffentlicher Güter wie Klima- und Umweltschutz sowie die Wissenschaftskooperation.
7. Mehr als 1,5 Milliarden Menschen leben in *fragilen und von bewaffneten Konflikten* betroffenen

---

1 Duncan Green, From Poverty to Power (2012).

Ländern. 20 Länder sind durch Staatszerfall und Gewaltkonflikte gekennzeichnet. Für die deutsche Entwicklungspolitik heißt dies: In diesen Ländern muss Friedensinvestition zum Schlüsselbereich entwicklungspolitischen Handelns werden. Geeignete Instrumente sind: humanitäre Hilfe; Nahrungsmittelhilfe; die strukturbildende Übergangshilfe, die die Brücke zwischen akuter Nothilfe und langfristiger Entwicklungszusammenarbeit abdecken soll; der zivile Friedensdienst; Verwaltungs- und Rechtshilfe; die zivile Kontrolle des Sicherheitssektors; Reintegration von Ex-Kombattanten sowie die Unterstützung internationaler Organisationen wie z.B. UNDP und UNHCR. Große Bedeutung kommt auch den politischen Stiftungen, den kirchlichen Hilfswerken und anderen nichtstaatlichen Organisationen zu.

8. *Politikkohärenz* muss als eine zentrale Aufgabe begriffen werden. Das bedeutet konkret im Außenbereich, Widersprüche und Zielkonflikte verschiedener Politiken abzuschwächen bzw. zu mildern (etwa negative Wirkungen der EU-Agrarsubventionen oder Kontrolle der Rüstungsexporte). Im Innenbereich gilt es, eine verbindliche ODA-Transparenz festzulegen. Der Anteil des BMZ an der gesamten deutschen ODA beträgt nur noch 36%. Die verbleibenden 64% füllen die Beiträge anderer Ressorts, die Zuweisungen zum EU-Haushalt, die Leistungen der Bundesländer und die Kapitalmarktmittel der KfW. Es gibt in Deutschland neben dem „großen Entwicklungsminister BMZ“ 14 weitere mittlere, kleine und kleinste Entwicklungsminister (die mittleren sind insbesondere Auswärtiges Amt, Umweltministerium, Bildungs- und Forschungsministerium, die Staatsministerin für Kultur und Medien und das Landwirtschaftsministerium). Eine entwicklungspolitische Kohärenzprüfung aller ODA-Projekte der Ressorts, z.B. durch die Einrichtung eines Koordi-

nierungs- und Abstimmungsgremiums auf Staatssekretärebene im Bundeskanzleramt, ist überfällig.

*Fazit:* Die nächsten Jahrzehnte werden entscheiden, ob Armut und Hunger ebenso Geschichte werden wie die Sklaverei oder ob ein neues, von Konflikten, Ausgrenzung und Chaos bestimmtes Zeitalter den Fortschritt der vergangenen 50 Jahre wieder zunichte machen wird.

### Literatur:

- Bohnet, Michael: Geschichte der deutschen Entwicklungspolitik. Strategien, Innenansichten, Erfolge, Misserfolge, Zeitzeugen, Herausforderungen (München: UVK Verlag / utb, 2.Auflage 2019).
- Bohnet, Michael: Politische Ökonomie der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Discussion Paper 20, 2017).
- Bohnet, Michael: Umfang und Struktur der deutschen öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit. Trends und Implikationen für das BMZ und andere Ressorts (Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Discussion Paper 9, 2018).
- Easterly, William: Wir retten uns zu Tode. Frankfurt, 2006.
- Green, Duncan: From Poverty to Power, Oxford, 2012.
- Ihne, Hartmut, Wilhelm, Jürgen: Einführung in die Entwicklungspolitik, Münster, 2006.
- Müller, Gerd: Umdenken, Überlebensfragen der Menschheit, Hamburg 2020.
- Sen, Amartya: Ökonomie für den Menschen, München, 2020.
- Stiglitz, Joseph: Die Chancen der Globalisierung, Berlin, 2006.
- Stierle, Wolfram: Über Leben in planetarischen Grenzen, oekom verlag, München, 2020.
- Stockmann, Reinhard; Menzel, Ulrich; Nuschler, Franz: Entwicklungspolitik, München 2010.
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von, Wijkman, Anders: Wir sind dran, Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen, Club of Rome, Gütersloh, 2017.



# Von der Inspektion zur Evaluation

Reinhard Stockmann

Schon zehn Jahre nach seiner Gründung etablierte das BMZ ein Referat zur Überprüfung der Projekte in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Ein im Vergleich zu anderen Ministerien einmaliger Vorgang, der über Jahrzehnte ein Alleinstellungsmerkmal des BMZ darstellte. Anfangs wurde es als Inspektions- später als Erfolgskontroll- und ab 2005 als Evaluationsreferat (BMZ-E) titulierte. Die veränderte Namensgebung entspricht einer inhaltlichen Veränderung im Selbstverständnis und der konkreten Aufgabenstellung.<sup>1</sup> Während die „Gutachter“ in den ersten Jahrzehnten sich gerne als der verlängerte Arm des BMZ und strenge Kontrolleure verstanden, die den Projektverantwortlichen der GTZ Bange machten, denn ihre Urteile hatten Gewicht, wandelte sich das Gebaren zunehmend zu einem Evaluationsverständnis, das den Aspekt des Lernens in den Vordergrund rückt.

Spätestens mit der Neugliederung des Systems der Erfolgskontrolle Ende der 90er Jahre<sup>2</sup> bestand das vorgegebene Ziel darin, die Wirksamkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu überprüfen, indem die durchgeführten Projekte und Programme und die dafür eingesetzten Instrumente unter Berücksichtigung der sektoralen, regionalen und kulturellen Rahmenbe-

dingungen evaluiert werden. Aus den Ergebnissen sollten allgemeine Empfehlungen und Kriterien abgeleitet werden, die in die Grundsatz- und Sektorpapiere des BMZ Eingang finden und als Entscheidungshilfe für die Auswahl, Planung und Durchführung ähnlicher Projekte in der Zukunft dienen: „Hierdurch sollen eine ständige Verbesserung der Qualität deutscher Entwicklungsprojekte erreicht und die entwicklungspolitischen Fehlschläge auf ein Minimum reduziert werden“.<sup>3</sup>

Ende des ersten Jahrzehnts der 2000er hatte sich der Wandel hin zum „Lernen“ als prioritäre Evaluationsfunktion ganz vollzogen. Die vom BMZ 2007 in Auftrag gegebene Systemprüfung, die zum Ziel hatte, die deutschen Durchführungsorganisationen, wichtige nicht-staatliche Mittelempfänger und das BMZ selbst auf ihre Evaluationspraxis hin zu analysieren und das deutsche EZ-Evaluationssystem insgesamt zu bewerten, zeigte, dass mittlerweile alle Akteure das „Lernen“ als obersten Evaluationszweck definierten, auch das BMZ.<sup>4</sup>

Dies nahmen die Autoren/innen der Studie zum Anlass, zu fragen, wer denn im deutschen EZ-Evaluationssystem überhaupt noch kontrollieren möchte und empfahlen dem BMZ, vor allem vor dem Hintergrund immer selbständiger auftretender Durchführungsorganisationen, als politiksteuerndes Ministerium die Rechenschaftslegung wieder stärker in den Blick zu nehmen.

Die Finanz- und Personalausstattung des BMZ-E hat mit den Ansprüchen, die an das Referat gestellt wurden,

---

1 Vgl. Stockmann, Reinhard (1998): Viel Kritik – aber wenig profundes Wissen: Der Mangel an Erkenntnissen über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit und wie er behoben werden könnte. In: Brüne, Stefan (Hg.): Erfolgskontrolle in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Hamburg: Deutsches Übersee-Institut.

2 Vgl. BMZ (Hg.) (1997): Leitfaden, Zielsetzung und Durchführung von Evaluierungen. Bonn: BMZ.

---

3 BMZ (Hg.) (1998): Journalistenhandbuch. Bonn: BMZ: S. 144.

4 Vgl. Stockmann, Reinhard (2009): Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. In: Borrmann u. Stockmann (Hg.): Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bd.2: Fallstudien. Münster u.a.: Waxmann.

nie mithalten können. Noch in der Systemprüfung von 2007/2009 werden die geringe Ressourcenausstattung (2006: 1,4 Millionen Euro = 0,05% gemessen an der Summe für die bilaterale Zusammenarbeit) und die Personalausstattung (eine Referatsleiterin und drei Referentenstellen) bemängelt. Damit rangierte das BMZ im internationalen Vergleich ganz hinten.<sup>5</sup>

Umso erstaunlicher ist es, was dieses kleine Team im BMZ bewirkte. Die Themenfelder, Evaluationsformen und Aufgabenstellungen wurden ausgeweitet, Richtlinien entworfen und das Vorgehen stärker formalisiert, die Methodenansprüche gesteigert und das Konzept „Evaluierung aus einem Guss“ propagiert, mit dem das Evaluationsverständnis und die Evaluationspraxis in der EZ vereinheitlicht werden sollten.<sup>6</sup> Ohne die Leistung der verschiedenen Evaluations-Referatsleiter im BMZ schmälern zu wollen, hat Michaela Zintl wohl wie keine andere die Arbeit des Referats geprägt und das Evaluationsthema engagiert vorangetrieben.

Als wichtige Elemente in diesen Veränderungsprozessen dienten die beiden „Systemprüfungen“, die das BMZ durchführen ließ.<sup>7</sup> Vor allem die Studie von

2007/2009 hat zu einem zentralen Systemwandel geführt. Immer wieder sah sich die EZ der Kritik ausgesetzt, dass die Evaluation zu wenig unabhängig sei, da sie zumeist von den Programm implementierenden Organisationen selbst durchgeführt werde. Deshalb war schon zu Beginn der 90er Jahre die Forderung erhoben worden, ein unabhängiges Institut zur Evaluation der EZ zu gründen.<sup>8</sup> Dieser Vorschlag wurde belächelt: „Stockmanns Forderung jedenfalls, ein ‚zentrales, unabhängiges Institut zu gründen‘, dass die deutsche Entwicklungspolitik frei von politischem und administrativem Druck begutachten soll, ist weltfremd“<sup>9</sup> – und von fast allen entwicklungspolitischen Akteuren vehement abgelehnt. Noch 2004 antwortete das BMZ auf eine parlamentarische Anfrage: „Die Bundesregierung hält auch die Schaffung eines eigenständigen Evaluierungsinstituts nicht für sinnvoll, da es sich davon keine Verbesserungen der Evaluierungsarbeit in der deutschen EZ verspricht“.<sup>10</sup> Doch nur wenige Jahre später folgte das BMZ überraschend schnell dem in der Systemprüfung 2007/2008 wieder aufgegriffenen Vorschlag, ein solches Institut zu gründen. Ein weiterer Meilenstein in der Evaluationsgeschichte des BMZ, das als einziges Ministerium in Deutschland über ein solches Institut

---

5 Vgl. Stockmann 2009.

6 Vgl. Stockmann 1998, Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation staatlicher Entwicklungspolitik. In: Stockmann, Reinhard (Hg.) Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Münster u.a.: Waxmann; Stockmann 2009.

7 Borrmann, Axel et al. (1999): Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Baden-Baden: NOMOS; Borrmann, Axel et al. (2001): Reform der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit – eine Zwischenbilanz. Baden-Baden: NOMOS; Borrmann, Axel u. Reinhard Stockmann (Hg.) (2009): Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. 2 Bde. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Münster u.a.: Waxmann.

---

8 Vgl. Stockmann, Reinhard u. Wolf Gaebe (Hg.) (1993): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen: Westdeutscher Verlag; Stockmann, Reinhard (1996): Defizite in der Wirkungsbeobachtung. Ein unabhängiges Evaluationsinstitut könnte Abhilfe schaffen. In: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit. Jg. 37, Heft 8, S. 206-209; Stockmann 1998.

9 Dolzer, Hermann et al. (1998): Wirkungen und Nebenwirkungen. Ein Beitrag von Misereor zur Diskussion über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit. Aachen: Misereor: S. 163.

10 Deutscher Bundestag 2004, Drucksache 15/3550, S. 5.

verfügt.<sup>11</sup> Eigentlich wäre es mehr als 10 Jahre nach der letzten Systemprüfung wieder an der Zeit, eine solche durchzuführen, insbesondere mit dem Blick darauf, wie sich das EZ-Evaluationssystem seit der Gründung des DEval verändert hat und welche Rolle das BMZ noch dabei spielt.

Das Thema „Evaluation aus einem Guss“ hat das BMZ kontinuierlich vorangetrieben und mit den ge-

rade in Kraft getretenen Leitlinien für die Evaluierung der EZ einen weiteren Meilenstein gesetzt. Erneut ist es das BMZ, das als einziges deutsches Ministerium für seinen Aufgabenbereich eine öffentliche und weitgehend verbindliche Regelung zur Evaluation geschaffen hat.

Während der Bundesrechnungshof immer wieder andere Ministerien rügt, dass sie die in der Bundeshaushaltsordnung (insb. §7 BHO) festgelegten Verpflichtungen zur Erfolgskontrolle nicht einhalten, ist das BMZ seit 50 Jahren ein Vorbild, von dem andere Ministerien lernen könnten.

---

11 Stockmann Reinhard (2012): Von der Idee zur Institution. Institut für deutsche Entwicklungsevaluierung gegründet. In: Zeitschrift für Evaluation, 11. Jahrgang, Heft 1, S. 85-93.

# Beamtin im Maschinenraum – Oder: nach bestem Wissen und Gewissen

Maria Tekülve

## Prolog

Meine Großmutter, eine Bäuerin, fuhr einmal im Monat bei Wind und Wetter auf ihrem hohen Damenrad in die Kreisstadt zum „Bankbeamten“, um sich ihre Rente abzuholen. Er sah aus wie Karl-Heinz Köpke, war stets freundlich und gut gekleidet und Großmutter mochte ihn. Nachmittags stand sie wieder im Garten, bei Wind und Wetter, und abends, während der Tageschau, räsonierte sie, dass die „Beamten immer schön im Warmen sitzen“. Mein Großonkel war „Bahnbeamter“, der zwischen den halbstündigen Zügen mit seinen Kollegen Skat spielte und irgendwann Kreismeister wurde. Und der Cousin meines Vaters war Vorgesetzter, wobei keiner wusste, von wem. Es war gleichgültig: Es war alles die gleiche Sorte von Menschen. Sollte meine Großmutter jemand fragen, ob sie tauschen wolle, kräuselte sie, wenn überhaupt, ungläubig die Stirn: „Weder Knecht noch Herr!“

Später, auf dem Gymnasium, gab es Assessoren und Studienräte, Oberstudienräte und Direktoren. Die älteren Räte rieten zu Goethe und Schiller, die jüngeren zu Büchner und Mann, Heinrich, der Untertan. In der Abiturklasse interpretierten wir Kant: „Jeder nach seinen Talenten, zum größtmöglichen Wohle der Gemeinschaft“, erklärte der Assessor.

Meine Professoren (ja, ausnahmslos Männer), waren C4-Beamte, „Lehrstuhlinhaber“ an renommierten Universitäten, Göttingen und Berlin, die Wert auf die Freiheit von Forschung und Lehre legten: „Die Wahrheit müssen Sie selber finden, und dafür die Verant-

wortung übernehmen!“, forderte einer der Inhaber, ziemlich streng.

Im Ausland, Indien und Sambia, begegnete ich den ersten „Civil Servants“, bürgerliche Diener. Ich fand sie in engen verstaubten Räumen, umgeben von allseits wandhoch getürmten Akten-Stapeln Papier zwischen zwei Pappdeckeln mit einem Bindfaden verknotet – an einem Schreibtisch zwischen und hinter verstaubten Akten, doch säuberlich sortiert: „Incoming“, „Pending“, „Outgoing“. „Pending“ war mannshoch und drohte jederzeit den Diener zu erschlagen.

Bei der – damaligen – GTZ, wo ich als Angestellte war, standen nagelneue Leitz-Ordner in allen Formen und Farben in täglich staubgewischten Räumen. Die neue Bereichsleiterin Frau A. (alle Namenskürzel im Folgenden bis auf allseits bekannte geändert) führte nach eingehenden Konsultationen mit einer bekannten Beratungsfirma eine moderne Unternehmenskultur ein. Danach war das BMZ, vorher nur Hauptanteilseigner und Hauptauftraggeber, nun vor allem eins: „Kunde“. Was heftige Diskussionen zur Rolle der „Verkäufer“ auf beiden Seiten und Stirnrunzeln auch bei mir auslöste.

Weil ich aber der GTZ viel Grundlegendes zu verdanken habe – darunter Kenntnisse eines „Kernprozesses“, um in der Sprache von Frau A. zu bleiben, zur Gestaltung der Entwicklungszusammenarbeit, der fahrlässig zu früh begrabenen „Zielorientierten Projektplanung“, ZOPP, oder die damals noch abenteuerlichen und bis heute gemeinsame Identität schaffenden Auslandsaufenthalte in entfernten Provinzen – zögerte ich, als ich zu Beginn der Nullerjahre die Werbung des Hauptkunden BMZ in der ZEIT las: „Spannende Tätigkeit im höheren Dienst nahe an der Politik“. „Brauchst dich um nichts mehr zu kümmern“, riet meine Großtante zu, „und zum Schluss gibt es eine goldene Uhr!“ Ich kaufte mir einen blauen Hosenanzug, und wurde genommen.

## BMZ – oder die Vortragenden

Suchend lief ich die langen weißen Flure mit all den grauen Türschildchen entlang: OAR, AI, RD, MR, TB<sup>1</sup>. Mein erster Referatsleiter, Ministerialrat Herr B., dem ich bis heute dafür dankbar bin, nahm sich die Zeit, mir die Grundlagen des Dienens zu erläutern: Als Basis die stets parat liegende GGO (Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien untereinander und innerhalb der eigenen Behörde). Mitzeichnungsverfahren im „Umlauf“, das heißt nacheinander oder „Stern“, das heißt gleichzeitig, was natürlich einen enormen Unterschied machen kann. Das Vorlagewesen und die Farbenlehre – was erklärte, warum viele der Akten innen so schön bunt waren: grün für die Ministerin HWZ; lila (klar: Frauenfarbe) für die Parlamentarische „dat Uschi“ (Herr B. war Rheinländer); rot für den Stats (also den Staatssekretär); königsblau – genau: tintenfüllerkönigsblau – für den AL, den Abteilungsleiter; braun für den UAL, den Unterabteilungsleiter; blau – genau: kugelschreiberblau – für RL, Referatsleiter. Und jetzt kam ich: kugelschreiberschwarz für das Fußvolk, „Indianer wie Sie“, ermutigte er mich, „Maschinenraum“, was nicht ganz zusammenpasste, aber die Botschaft war klar: An Deck stehen andere. In der nächsten Stunde kamen die Verfügungspunkte dran: I. z.w.V.<sup>2</sup>, bitte Sachstand mit AA<sup>3</sup> abstimmen, II. WV<sup>4</sup> und RS<sup>5</sup> bis 15.3. bei mir, und so weiter, bis VII. finale

---

1 Was diese Abkürzungen alle bedeuten, konnte auch ich mir lange nicht merken, z.B. Oberamtsrat, Amtsinspektorin, Ministerialrat, Tarifbeschäftigter und viele andere mehr.

2 Zur weiteren Veranlassung

3 Auswärtiges Amt

4 Wiedervorlage

5 Rücksprache

Billigung durch AL und VIII. Anweisung an GIZ und irgendwann bei X. endlich das z.d.A.<sup>6</sup>, Registratur.

Frau J., die Sekretärin – das zu sagen war damals noch pc –, deren freundlich blubbernde Kaffeemaschine morgens alle in ihr Büro rief, und nachmittags noch einmal, wenn jemand seine Beförderung, Hochzeit oder eine Taufe oder Geburtstag feierte, was erstaunlich oft passierte, war die „Seele des Referates“. Herr B. und Herr M. fuchtelten bereits heftig mit dem BMZ-Pressespiegel, den es damals noch ausgedruckt für jedes Referat gab: „Haben Sie den Unsinn gelesen?!“ – und alle waren mittendrin und wach. Frau J. versorgte mich mit schwarzen Kugelschreibern, Leitzordern und Vorlage- und Wiedervorlage- und Reise- und sonstigen Mappen. Außerdem mit drei sorgfältig beschrifteten Körbchen: rot für „Eingang“, schwarz für „in Bearbeitung“, grau für „Ausgang“. Die freundliche Frau N. aus der Registratur schob mehrmals täglich mit ihrem Aktenwägelchen vorbei und befüllte und leerte die Körbchen. Ich war stets bemüht, die Stapel in gleicher Höhe zu halten. Die Reihe der Handakten wuchs dennoch unaufhörlich, und bald bestellte Frau J. die Kollegen L. und R. von der Inneren, um mein Büro mit einem weiteren Aktenschrank auszustatten.

Kollege Regierungsdirektor Herr M., der Senior im Referat, war auf dem ganzen Flur bekannt, nicht nur wegen der Gitanes, deren blaue Schwaden ganztags über den Flur zogen, sondern auch für seine gut sortierten Regalwände, mit zwei Metern Brockhaus, in der gleichen Länge Bildbände und alten Atlanten, aus denen ich mich oft bediente. Jedenfalls erklärte mir Herr M., wofür er mindestens fünf Gitanes brauchte, die verschiedenen Beamtentypen: „Leertischler“, bei denen es immer sehr aufgeräumt war, und „Volltischler“, die von

---

6 Zu den Akten

Papier umgeben waren. Er selbst war ein „Volltischler“, mindestens; ich sei eine „Mitteltischlerin“.

Meine erste Dienstreise führte mich ins AA, in die Büros mit Türschildchen VLR I und LR, was mir später Herr B. erklärte: „Vortragende Legationsräte“, dazu in verschiedenen Klassen, und gut übersetzte. „Vortragend heißt, dem Minister vorzutragen. Das Recht und die Pflicht ihn gut zu informieren“.

Womit wir beim Vorlagewesen wären, dem „Kernprozess“ des BMZ – das dieses niemals so bezeichnen würde. Dazu gehören: Die Sachstände und Leitungsvorlagen an den Stats, die Parlamentarischen oder die Ministerin bzw. den Minister: Alles auf zwei bis maximal drei Seiten, Daten und Fakten, Wertung und vor allem der finale Absatz: „Entscheidungsvorschlag“. Mein erster Fall war die Fortsetzung, vielmehr Einstellung der jahrelang fruchtbaren Zusammenarbeit mit dem bis dahin mustergültigen Simbabwe. Auf Referatsbesprechungen folgten Ressortgespräche, folgten Hausbesprechungen, folgten Ländergespräche und dergleichen. Zwischendurch stand das Telefon nicht mehr still. Bis die Vorlage ihr Prä-Finale erreichte und Frau J. mir beim „Legen der Mappe“ half. Die Kopien an die sechs beteiligten Referate links, für diese mit Klammern geheftet und zur Entnahme bestimmt, die jeweiligen Referatsnummern mit dem Lineal rot unterstrichen. Zur Mitzeichnung ab ins Körbchen Ausgang, unwickelt von einem gelb-roten **SOFORT**. Das war damals noch ein Tag – oder mehr. Herr B. entschied sich für Umlauf, und zwar die bekanntermaßen unterstützten Referate zuerst, damit der Ton gesetzt war. Der Kopierraum war stets gut besucht, was den Vorteil hatte, dass sich manche Mitzeichnung dort quasi en passant, in der Schlange im Gespräch einholen ließ. Und vieles andere klären ließ, vom allgemeinen Informationsaustausch einmal abgesehen. Gespannt wartete ich in den Tagen danach auf die Rückkehr der Mappe **SOFORT**.

Die vorher bügelglatte erste Seite „An die Bundesministerin“ war nun senkrecht in der Mitte nach innen gefaltet, mit dem Daumennagel die Kante nachgestrichen, mit einem langen Kommentar unter „Keine Mitzeichnung von Referat XY, aus Gründen 1., 2., 3.“ Gemeinsam mit Herrn B. lief ich in das Büro von Herrn Referatsleiter XY., ebenso gefürchtet wie geachtet, um den Sachverhalt zu klären. Herr XY. pochte auf die GGO und rief Frau Z. dazu, die eine weitere Beratung empfahl. Zu viert liefen wir weiter zu Herrn V., gefolgt von einer zunächst hitzigen, drei Camel-Längen kostenden Debatte, bis der Kompromiss und ein Vorgehen, auf die sich alle verständigen konnten, stand. Herrn XYs „Mitzeichnungsvermerk“ – so heißt das, wenn jemand anderer Meinung ist und dies vermerken möchte – kam mit auf die Vorlage. „Transparent für alle und legitim“, befand Herr B. Somit konnte die aktualisierte Mappe „Simbabwe **SOFORT**“ jetzt friedlich auf dem Wägelchen die „Leiter hoch“ auf Reisen gehen. Abteilungsleiter MDG<sup>7</sup>, Herr H., rief Herrn B. an, mit Bitte um Rücksprache zum kontroversen Fall in seinem Büro: „Gut“, nickte er, „dass wir hier mehrere Meinungen und Optionen haben. Das ist der Fall wert!“ Eine Woche später kam eine bunte Vorlage mit Handgeschriebenen in allen oben genannten Farben „**Danke für die gute Analyse! Weiter eng beobachten!**“, und vor allem dem entscheidenden grünen Haken an einer der drei Optionen ✓ zurück. Befriedigt von meiner ersten Erfahrung mit dem „Vorlagewesen“ verfügte ich alles z.d.A., zu den Akten. Dabei war klar, das meinte auch Herr B., dass uns das Problem Mugabe noch lange, mit vielen weiteren Vorlagen, erhalten bleiben würde.

---

<sup>7</sup> Ministerialdirigent. Wir diskutierten, welcher Titel schöner war – und entschieden uns für Regierungsdirektor – sozusagen Bundeskanzlerin.

## Dienerin des Staates

„Sie sind jetzt Beamtin, Dienerin des Staates“, erklärte die zuständige UAL'in, Unterabteilungsleiterin, nachdem ich die Urkunde, Büttenpapier mit goldfarbenen Adler und schwarzgoldrotem Bändchen, unterschrieben und den Finger auf das rotsamtkissengebettete Buch mit der Aufschrift: „Grundgesetz“, gelegt hatte. Die Beschaffung einer eigenen Druckausgabe in der „Bundeszentrale für politische Bildung“ übernahm ich selbst. Der Angestellte empfahl mir Zugaben, die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ der Vereinten Nationen und das BBG, Bundesbeamtengesetz. Ich fand noch viel mehr, ging mit einem großen Stapel hinaus und fühlte mich gut ausgestattet.

### **§ 60: Grundpflichten des Beamten**

(1) Beamtinnen und Beamte dienen dem ganzen Volk, nicht einer Partei. Sie haben ihre Aufgaben unparteiisch und gerecht zu erfüllen und bei ihrer Amtsführung auf das Wohl der Allgemeinheit Bedacht zu nehmen. [...]

### **§ 61 Wahrnehmung der Aufgaben, Verhalten**

(1) Beamtinnen und Beamte haben sich mit vollem persönlichem Einsatz ihrem Beruf zu widmen. Sie haben das ihnen übertragene Amt uneigennützig nach bestem Gewissen wahrzunehmen. Ihr Verhalten innerhalb und außerhalb des Dienstes muss der Achtung und dem Vertrauen gerecht werden, die ihr Beruf erfordert.

### **§ 62 Folgepflicht**

(1) Beamtinnen und Beamte haben ihre Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen. Sie sind verpflichtet, deren dienstliche Anordnungen auszuführen und deren allgemeine Richtlinien zu befolgen. Dies gilt nicht, soweit die Beamtinnen und Beamten nach besonderen gesetzlichen Vorschriften an Weisungen nicht gebunden und nur dem Gesetz unterworfen sind.

Ich fragte Herrn B., wie das mit der Beratung und Folgepflicht zusammenpasst. „Auf dem Weg nach oben

die Leitung nach bestem Wissen und Gewissen beraten. Die Entscheidung, die zurückkommt, nach bestem Wissen und Gewissen, befolgen.“ Ich habe mir das genau gemerkt, Herr B.

Ich war gerade erst RR'in als die Kürzel OAR, AI und MR auf den Türschildchen vor den Namen verschwanden: „Wir sind alle gleich“, erklärte die zuständige UAL'in Frau F., „nur der Mensch zählt“. „Erst B3 macht frei“ hörte ich den aufmüpfigen Kollegen Herrn M. hinter mir. „Wer es mit vierzig nicht geschafft hat, schafft es nie“, warf die neben ihm sitzende aufstrebende MR'in, die es gerade geschafft hatte, zurück. Nein, das BMZ war und ist kein Ponyhof. Klar, manche Tiere sind gleicher, wusste schon Orwell. Frau F. ließ Leitlinien zur „Führung und Zusammenarbeit“ erstellen, die seither griffbereit über den Feuerlöschern hängen.

Auf einer ihren letzten Personalversammlungen erklärte BM'in HWZ: „Früher haben wir tagsüber gestritten und abends ein Bier getrunken!“ Das war die Zeit der „Globalen Strukturpolitik“. Kurz darauf debattierte der ausscheidende Abteilungsleiter H., mit Vorliebe für das Multilaterale, mit der eingehenden Parlamentarischen, mit Vorliebe für das Bilaterale, beim gesetzten Abendessen im mittleren Kreis: „Mit der bilateralen EZ“, sagte er, „können Sie Tonga entwickeln. Aber keine Politik gestalten!“ Wir hielten die Gläser fest, und sein Gegenüber prostete mit Wein zurück.

## DOMEA- oder E-Akte mit Nebenwirkungen

Ebenso tiefgreifend wie der Leitungswechsel war die Digitalisierung, die uns in einer stetig wachsenden Mailflut und einer elektronischen Aktenablage namens DOMEA erreichte. Zwei Jahre bot der geduldige Herr K. Fortbildungen und Hotlines an. Heute bin ich DOMEA-Fan, freilich niemals ohne ein paar Stapel Handakten im Rücken, old school, zum Blättern und

Kritzeln. Frau N. musste ihr Wägelchen in den Keller fahren. Der unaufhaltsame Abstieg der Volltischler parallel zum unaufhaltsamen Aufstieg der Leertischler begann. Herr B. und Herr M. gingen in Pension, bald auch Frau N. und Frau J. Da war ich schon in Berlin und stand allein am ungeschützten Kopierer auf einem zugigen Flur. Die Vorlagen und tausend Kilobyte schweren Papiere scrollen wir heute am Bildschirm durch, lassen die Maus gelb oder rot markieren oder kommentieren oder überarbeiten oder löschen oder schicken alles samt den zehn Anlagen zu DOMEA. Und klicken weiter zum nächsten Vorgang. Die Flugtickets spielen wir direkt aufs iPhone, ohne Papier zu vergeuden: „Für die Umwelt, for the sake of the environment“, hörte ich Leertischler Herr K., der es so praktiziert, sein eigenes Engagement für die Sache loben.

Die Mitteilungen, Papiere und Declarations der EU, G7 und G20, VN, FAO, Positionen der Nicht-Regierenden, die Anfragen aus den L'er<sup>8</sup>-Büros, Pressemitteilungen, Vorschläge der GIZ und KfW, Excel-Tabellen und Listen, Prioritäten und Posteritäten (morgen schon überholt), trotzdem „FRIST heute 15 Uhr“ – das alles rasselt nur so rein, und manchmal kommt es zu Verwechslungen mit den Anmerkungen, Einschüben und Korrekturen – bis zur Unkenntlichkeit. Da ist es nur effizient, dass die Linien, etwa zu Gender oder Klima, immer gleich sind, wodurch sich der Verwechslungsschaden in Grenzen hält und sich zudem Telefonate oder dergleichen persönliche Diskurse erübrigen. Und manchmal tut man gut, drei Runden Entwurfsfassung bis zum „final draft“ und den „Bitte nur noch rote Linien!“ auszusetzen. Der Korrekturmodus, in allen Farben, hat Konjunktur. Der eine schreibt, der andere streicht durch, aus meinem fünfzeiligen Vermerk mit klarer Schlussfolgerung „keine Zustimmung“ wird

durch einen einzigen Tastendruck von Herr K. ein einziges klares Wort „keine Zustimmung“. Zack, Pech gehabt. Was mir eine aufmerksame Kollegin aus dem L'er-Bereich tags darauf, per Telefon, old school, steckt. „Das ist effizient. Wir brauchen hier keine langen Diskussionen“, erklärt mir auf meine kritische Nachfrage Herr Ministerialrat Herr K.: „Ich tue nur das, was der Minister sagt. Da bin ich ganz Beamter, 41 Stunden pro Woche“. Klar, Ausnahmen gibt es immer. Die moderne Nettikette, sofern der Begriff hier zutrifft, ersetzt die alte GGO. Es wird niemanden verwundern, dass wir uns dabei manchmal im Gestrüpp verlieren, oder um im Bild des Maschinenraums zu bleiben, vor lauter Dampf und Schrauben drohen, den entscheidenden Hebel aus den Augen verlieren.

Denn dass die Vorgänge, die da auf dem Desktop laufen, es „wert sind“ – das finden fast alle von uns, weshalb unsere Überstunden- und Urlaubskonten, selbst nach den Sommerferien, eine kleine Sabbatzeit erlauben würden. Es geht um nicht weniger als zum Beispiel: gleiche (politische) Rechte für Frauen; faire Entlohnung für Arme; Bedarf versus Performance; und Anreize, oder nicht, durch „carrot and stick“; Entwicklungs- oder Sicherheitsorientierung des EU-Migrationsfonds; Politikgestaltung gegen „Projektitis“, wie manche es nennen; Sitzverteilung in globalen Gremien und Räten; ökologische Baumwolle – ohne giftige Pestizide in den Lungen der Landarbeiter; Eine Welt ohne Hunger, jetzt innerhalb der planetaren Grenzen, wofür es sich zu kämpfen lohnte; mehr oder weniger (Agrar-)Ökologie; globale oder regionale Ökonomien; globaler Süden und globaler Norden. Langweilig wird es im BMZ, zumindest in den Fachreferaten, bestimmt nie. Im Gegenteil: man bekommt einiges zu sehen und zu bewegen. Wenn frau nur Muskeln hat.



Auch die über die Bildschirme laufenden Internatrollen einen Blick. Unterschiedliche mathematische Schulen streiten über die Höhe der eingesparten Umweltkosten von Etagedruckern hinter dem Komma, wobei letztere, im Toner-Sparmodus, siegten. Es gab Proteststürme an „BMZ-Gesamt“ anlässlich der Befüllung von Etagen-Snack-Boxen mit nicht-fairen Schokoladen, wobei letztere, aus unklaren Gründen, verloren. Sofort gelesen werden die Meldungen über die neuesten Personalentscheidungen der Leitung zu den Häuptlingen, wobei manche chatten, dass ihr Anteil gegenüber den Indianern in besorgniserregender Weise wächst.

### WEBEX to go

Von den kargen und flimmernden Mailboxen einmal abgesehen, begegnen wir uns in Workshops, Meetings und Konferenzen aller Größenordnungen – früher persönlich – seit Corona natürlich digital, wobei wir uns hier einmal einig sind, dass WEBEX besser funktioniert als gedacht und sowieso Umweltkosten spart und WEBEX auch die „Partner“ stärkt, und zwar auf allen Ebenen, vom Minister bis zu den Kommunen, die sich nun aus aller Welt zeitgleich zuschalten. Wir treffen uns intern, unter den Ressorts, im EU-Kreis und international. Neulich reiste ich auf ein Forum der Vereinten Nationen zur „Transformation der Agrar- und Ernährungssysteme“ – von Berlin bis zum Himalaya, wo der Premier von Bhutan seine Rede, schneebedeckte Gipfel im Hintergrund, mit einer Einführung zum „Gross national happiness indicator“ begann.

Corona hob uns alle ein paar Stufen höher auf der digitalen Leiter. Zoom und WEBEX zogen – zunächst nur in unsere Homeoffices, dann auch ins alte BMZ-Büro – ein. Dienstags die Referatsrunde, donnerstags das Referatsmittagessen. Per Mausclick gibt es die Stul-

le, PC-Picknick. Eine junge Kollegin fragte mich mitten im schlimmsten Corona-Winter bei einem Kaffee to go auf der Straße mit steifgefrorenen Fingern, ob es wirklich stimme, dass es früher Referatsmittagessen gab, sie meine „in echt?“ Ich nickte. Mittlerweile geht schon wieder ein Espresso oder Latte bei „Coffee & Cookies“ gegenüber. Oder eine Brezel auf der Klima-Demo mit Greta Thunberg, wo man in der Pause ein paar Kolleginnen und Kollegen trifft. Auch die WEBEX-Personalversammlungen sind gut besucht, der Chat nebenher ist ebenso spannend wie die prominent besetzte Bühne. Als die Gleichstellungsbeauftragte Quasi-Parität verkündet und kurz darauf die basisinitiierte Anti-Rassismus-Gruppe (also ohne BMZ-2030) ihre Gründung bekannt gibt, klatschten viele kleine gelbe Hände auf dem Bildschirm, meine auch. Zur COP 26 in Glasgow reisen einige von uns mit dem Zug an. Denn „face to face“ und ein Gespräch in der Kaffeepause, das finden wir alle, hat auch sein Gutes.

Ja, so sind wir im BMZ, „intrinsisch motiviert“ und besser als unser Ruf. Das meint auch Staatssekretär J. Mit Briefkopf „EINWELT Unsere Verantwortung – 60 Jahre Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ bedankt er sich für die Begegnungen mit uns, für das „Engagement und Ihre einzigartige Motivation für die Sache“. Wir sind die Gutmenschen unter den Ressorts. Da macht es nichts, dass wir im Protokoll des AA an letzter Stelle stehen, denn jeder weiß, das ist nur Theorie. Alle, die uns vor der Wahl noch abschaffen wollten, blieben, waren sie erst bei uns, dann doch ziemlich lange und gern, nicht nur wegen der vielen ODA, die wir haben, sondern aus ganz vielen Gründen. Mal schauen, wie es dieses Mal ausgeht ... (wie immer, ist unser Tipp). Genau, zur Verantwortung: In all den Jahrzehnten ist zunehmend klar geworden, dass wir im Globalen Norden nicht mehr als Leitstern taugen und weit über unsere

„wahren Kosten“ leben. Bundesminister Müller fordert, mit einem Grünen Knopf am Jackett und dem Lieferkettengesetz in der Tasche, ein „Umdenken“. „Globale Verantwortungsethik“ mahnte er auf der seiner Abschlussfeier, BMZ 60 Jahre, an. Das heißt, das finden andere und auch ich, dass der große EZ-Tanker anderen Kurs, Richtung Norden, aufnehmen muss.

### Mit Tradition in die Zukunft

Es gab, weltweit und im kleinen Ressort BMZ, viel Kontinuität und Wandel. Das Vorlagewesen hat nach wie vor in den Grundzügen Bestand. Es taugt als „good practice“ für Prozesse und Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen. Meine anfängliche „Erzählung“ zur Vorlage Simbabwe, die unverschuldet wenig Wirkung entfaltete, was wiederum die Grenzen unseres Wirkens aufzeigt – dieses „Narrativ“ über persönliche Gespräche und Diskurse mag nostalgisch klingen. Und doch ist es nicht nur „retro“, ein paar Stunden ohne Mailbox, iPhone, WEBEX und Korrekturmodus auf der Gangway unterwegs zu sein, um die „Gedanken und Optionen in Ruhe zu klären“, wie es neulich ein Kollege spätabends draußen am Ausgangstor formulierte. Vielleicht, das wäre mein bescheidener Vorschlag (es gäbe viel mehr, aber das führe hier zu weit), – vielleicht lassen sich auf den zugigen Berliner Fluren ein paar „Kojen“ und „Inseln“ aufbauen. Dafür könnte man die alten Aktenwägelchen von Frau N., retro-modern, als Tischchen reaktivieren, mit einer blubbernden Kaffeemaschine darauf und einer Zeitung daneben, alles in echt. Ich bin mir sicher: Direkt morgens bleiben einige stehen, um sich über die Neuigkeiten aufzuregen, zum Beispiel die Ideen der neuen Leitung und damit die Vorlagen, die wir zu schreiben haben. Dabei könnten wir gleich, en passant, ein paar Optionen eruieren und

Mitzeichnungen einholen. Gut durchdacht und ganz effizient.

Vorerst aber rühre ich morgens in meinem Pendler-Ausweichbüro mittels meines kleinen Reisewasserkochers einen fairen Instant-Café an – das alles passt in meinen grünen Leitz-Karton – und schiebe die Maus an ihren Platz. Während ich den ersten Schluck trinke, steht der digitale BMZ-Pressespiegel noch auf Platz fünf meiner heutigen Box. Dann wird er zügig, noch bevor die Tasse leer ist, von „EILT SEHR!“ oder „TERMIN heute DS, ressortabgestimmt!“ überholt. Ein neuer Arbeitstag beginnt.

### Epilog

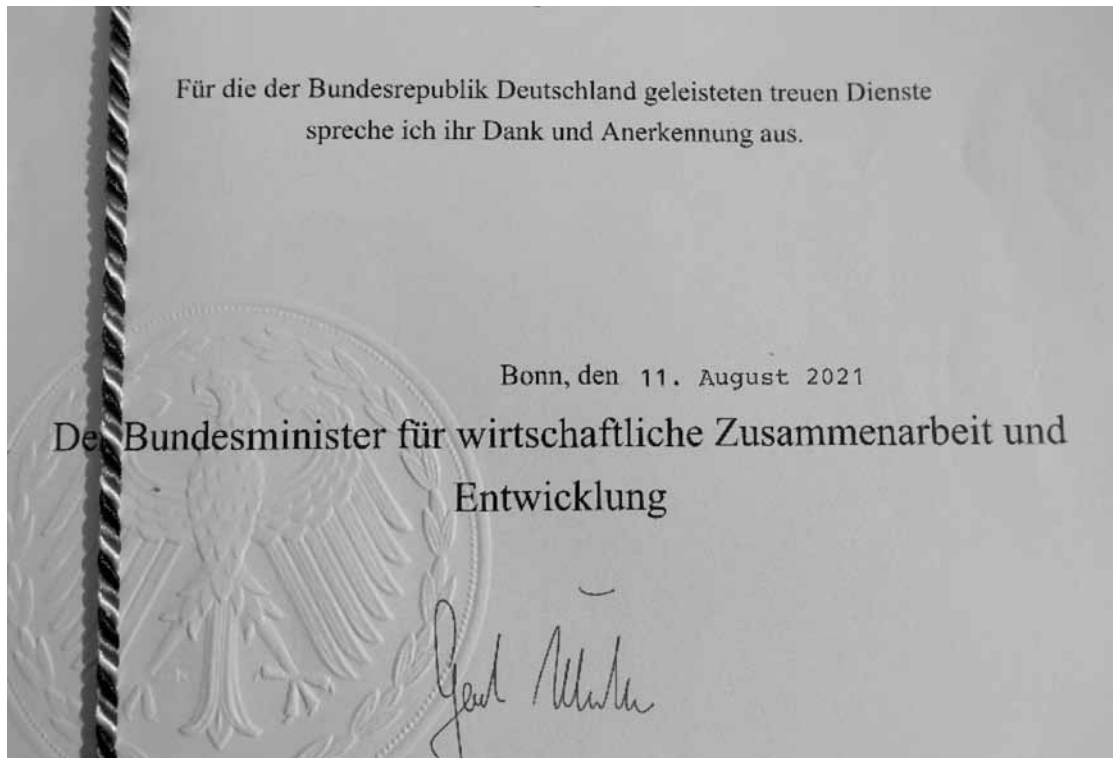
Fast vierzig Jahre in der Entwicklungshilfe, -forschung, -praxis und -politik liegen hinter mir. Damals war, wie auf den alten Atlanten von Herrn M. noch zu sehen war, China ein „weißer Fleck“, und bei Simbabwe stand Nord- und Südrhodesien. Afrika war „Der unbekannte Kontinent“, an dessen südlichem Kap ganz offiziell noch Apartheid herrschte. Das Thema „Frau in der Dritten Welt“ rangierte in den einschlägigen Werken irgendwo am Ende unter der Rubrik „Kultur und Tradition“, bevor die Weltfrauenkonferenzen es unter „Gender“ nach oben zur „Politischen Dimension und Menschenrechte“ katapultierten. Um nur wenige Beispiele zu nennen. Zwei Milliarde Arme zählte der „Weltentwicklungsbericht“ damals noch; heute sind es, obwohl die Weltbevölkerung enorm gewachsen ist, noch achthundert Millionen, und damit, trotz der enormen Fortschritte, noch immer achthundert zu viel.

All die letzten zwanzig Jahre im BMZ fuhr ich, bei jedem Wetter, mit dem Rad zur Arbeit. Mal wehte ein sanfter, mal rauer Wind. Abends zur Tagesschau war ich wieder zurück. Eine bereichernde Zeit, in der ich

mir, als RD'in und stv. RL'in stets die Freiheit nahm, der Hierarchie sachgerecht nach bestem Gewissen und Wissen vorzutragen. Was mir, mit wenigen Ausnahmen, gelang; meistens kam eine bunte Vorlage mit einem roten oder grünen Häkchen an einem der Vorschläge zurück.

Vor wenigen Wochen erhielt ich, im Verteilerkasten in einer Mappe, ganz ohne roten Samt, meine Urkunde zur Versetzung in den Ruhestand. In blauer Schrift sprach mir der Bundesminister „für die der Bundesrepublik Deutschland geleisteten treuen Dienste“ Dank aus. Auf der Vorderseite war ein – immerhin – goldfarbener Adler darauf.

P.S. 21.10. Gestern, an meinem letzten Arbeitstag im BMZ trug ich mein T-Shirt von „Armed Angels“ (sozusagen Grüner Knopf) mit dem Aufdruck: „**made to make a difference**“. Mit einem großen Blumenstrauß, erhalten von anderen Engeln im Maschinenraum, radelte ich beflügelt hinaus durch das Tor.



Die Urkunde zur Versetzung in den Ruhestand (Foto: © Maria Tekülve).

# Gesang der Leitungsvorlage

André Budick

Angefordert. Ich bin angefordert.

Kann nichts dagegen tun. Gefordert bin ich, gefordert werde ich.

Manchmal auch – einfach so. Nur so vorgelegt. Einfach so. Ganz ungefordert.

Doch mich, wer fragt mich? Natürlich niemand!

Also: fordern sie mich! Fordern mich an. Oder einfach so.

Und so beginnt es: Geschäftig schwingen sich Geschäftszeichen

durch Ablagekörbe, ganz digitalisiert, versteht sich -

hier spricht man viel Domea, auch etwas Protos ist schon zu vernehmen.

Doch kümmert's mich? Am Ende bin ich doch – gezeichnet.

Tasten sich tippende Referentschwärme durch Bildschirmweiten

hinein in manch undurchschaubare Partnerländer;

schlagen Schneisen durch multilaterale Urwälder bedroht vom unilateralen Klimawandel;

verheißen stirnrunzelnd kräuselnde Sektorvorhabende den Weg in neue

Erkenntniswelten – dabei reichen doch drei knusprig knackige Bullets, reichen völlig! Ganz und gar!

Entworfen. Gezeichnet. Auf den Weg gebracht.

Das ging jetzt aber – schnell! Zu schnell?

Muss ich doch atmen, den Weg hinauf im hierarchischen Berg,

kletternd von Grat zu Grat, wohlwollend prüfende Blicke

auf mich gerichtet, wägend, vor jedem nächsten Schritt. -

Ich trag's auch in der neuen Fassung mit. Fristverlängerung inklusive.

Endlich: Angekommen. Auf dem Gipfel angelangt.

Die Leitung dankt.

Dort verteilt, gedruckt, gelesen; auch das noch: farbig markiert.

Dieses Grün: es prickelt ganz besonders!

Im Epilog – der Auftrag. Zur Kenntnis. Tun Sie dies. Unterlassen Sie jenes.

Hinein in den Rücklaufordner. Mit laufender Nummerierung. Abgelegt.

Bis zum nächsten Mal. So long.

Auf Wiedervorlage!

Eingang Ministerbüro