



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

UNTERNEHMENSBERATUNGEN IN DER DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

-

Eine Analyse der Auswirkungen institutioneller
Rahmenbedingungen auf die Kooperation von
Beratungsfirmen mit der GIZ

verfasst von / submitted by

Torge Behncke, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Assoz. Prof. Mag. Dr. Birgit Englert, Privatdoz.

VORWORT

Hinten raus macht alles Sinn...Die Odyssee durch das akademische Dickicht verläuft selten auf einer geraden Linie – und mein eigener Pfad war, so kann ich es nun sehen, ein Meisterstück des Herumirrens, eine akademische Version von „Ich packe meinen Koffer“. Diese Masterarbeit kennzeichnet das Finale einer epischen Expedition, die mich durch die wilden Gefilde von nicht weniger als - wenn ich richtig gezählt habe - 4 (VIER!) verschiedenen Fachrichtungen geführt hat: Angefangen beim Lehramt, über einen kleinen Abstecher in die Sportwissenschaften, dann ein Doppelpack aus Afrikanistik und Soziologie, und schlussendlich, durch einen glücklichen Zufall, zur Internationalen Betriebswirtschaftslehre mit einem Schwerpunkt auf afrikanische Kulturräume.

Rückblickend macht das schon alles Sinn. Jede dieser Etappen hat ihre Spuren hinterlassen und mich auf mysteriöse Weise für die nächste gerüstet. Ein chaotisches, aber, ein Glück doch lehrreiches Unterfangen, das mich letztendlich hierhergeführt hat.

Für mich macht das hinten raus alles irgendwie Sinn. Natürlich wäre all das nicht möglich gewesen ohne eine gehörige Portion Unterstützung. Während es vielleicht so aussieht, als hätte ich im letzten Jahrzehnt eine Engelsgeduld und Durchhaltevermögen bewiesen, ist mir heute völlig klar, dass vor allem ihr zwei – Mama und Papa – diese Medaille verdient habt. Euer unerschütterlicher Glaube an mich, auch in Zeiten, in denen ich selbst nicht mehr wusste wo ich war, und eure endlose Geduld und Aufopferung für mich, waren der wichtigste Anker. Ohne euch wäre ich wohl irgendwo zwischen Lehramt und Sportwissenschaften gestrandet. Ich werde euch dafür, und für noch viel viel mehr für immer dankbar sein. Ich hoffe, dass das für euch auch hinten raus so langsam alles Sinn macht.

Auch dir, Ole, bin ich dankbar. Und zwar dafür, dass du mir immer deine Hilfe angeboten hast, auch wenn ich sie nur selten annehmen wollte, und dafür, dass du mir mit deinen Worten immer versucht hast zu visualisieren, wie GEIL! alles wird, wenn das alles endlich vorbei ist. Das hat mir sehr geholfen!

Vor allem die letzten Meter dieses Marathons haben mir sehr viel abverlangt. Es war mit Sicherheit nicht immer leicht mit mir. Liebe Lara, ich bin unglaublich dankbar, dass du da warst, um mich zu trösten, aber auch, um mich zu treten. Deine Geduld im vergangenen Jahr war bewundernswert. Danke, dass auch du für mich da warst und bist!

Geduld haben auch Sie als meine Betreuerin bewiesen, Frau Dr. Englert. Auch Ihnen bin ich sehr dankbar dafür, dass Sie mich nach der langen Suche nach einer wissenschaftlichen Betreuung aufgenommen haben, und mir ermöglicht haben, über genau das Thema zu schreiben, über welches ich nun geschrieben habe. Ich bin froh, dass der Inhalt dieser Arbeit auch in Ihren Augen Sinn ergibt.

Vielen Dank!

ABSTRACT

Die vorliegende Masterarbeit untersucht mittels qualitativer Datenanalyse aus Experteninterviews den Wettbewerb und die Kooperationsbereitschaft von Beratungsunternehmen im Markt der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Es werden institutionelle Rahmenbedingungen analysiert, welche die Kooperation zwischen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Unternehmen und Individuen beeinflussen, begünstigen oder behindern. Drei theoretische Ansätze, der Rational-Choice-Institutionalismus, der soziologische Institutionalismus und der historische Institutionalismus, wurden analysiert und angewandt, um intrinsische und extrinsische Anreize für Individuen und Organisationen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass, obwohl Merkmale rationaler Wahl auf institutioneller und organisationaler Ebene erkennbar sind, soziale und kulturelle Einflüsse, geteilte Einstellungen und kollektive Entscheidungsfindung ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Es wird auch argumentiert, dass historische Prozesse, wie beispielsweise die Gründung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die Einführung des New Public Managements, die deutsche Entwicklungszusammenarbeit nachhaltig beeinflusst haben. Die Ergebnisse legen nahe, dass die im wissenschaftlichen Diskurs oft angenommene starre *Principal-Agent-Beziehung* und die ihr innewohnende Rationalität im Sinne der Nutzenmaximierung nicht ausreichen, um alle beobachtbaren Phänomene im Feld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu erklären. Die Analyse deutet darauf hin, dass eine holistische und perspektivenreiche Sichtweise notwendig ist, um die Komplexität der Entwicklungszusammenarbeit vollständig zu verstehen und zu berücksichtigen, dass neben den rational-ökonomischen auch soziale, kulturelle und historische Faktoren die Verhaltensweisen der Akteure beeinflussen.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.2	FORSCHUNGSFRAGE UND MOTIVATION	3
2	METHODIK	7
2.1	KRITISCHE EINORDNUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN VORGEHENS	7
2.2	EMPIRISCHE SOZIALFORSCHUNG	10
2.3	LEITFADENGESTÜTZTES EXPERTINNENINTERVIEW	11
2.3.1	AUSWAHL DER EXPERTINNEN	14
2.3.2	AUFBEREITUNG DER DATEN – TRANSKRIPTION UND PARAPHRASIERUNG	19
2.3.3	DER LEITFADEN	21
3	HINTERGRUND ZU STRUKTUREN UND AKTEUREN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	24
3.1	KURZER EINSTIEG IN DIE GESCHICHTE DER INTERNATIONALEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	25
3.2	KURZER EINSTIEG IN DIE GESCHICHTE DER DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	26
3.3	DIE AKTEURSLANDKARTE IN DER DEUTSCHEN EZ	28
3.3.1	DAS BMZ - BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG	28
3.3.2	DIE GIZ – GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT	29
3.3.3	BERATUNGSFIRMEN IM DEVELOPMENT CONSULTING	30
4	REFORM DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG – DER WETTBEWERB UM HILFSBEITRÄGE	32
4.1	ÖFFENTLICHE AUSSCHREIBUNGEN IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT	35
5	THEORETISCHER ZUGANG UND ANALYSE DER DATEN	46
5.1	NEOINSTITUTIONALISMUS	47
5.2	RATIONAL-CHOICE-INSTITUTIONALISMUS	47
5.2.1	AGENCY THEORY	49
5.2.2	PROBLEME ZWISCHEN PRINCIPALS UND AGENTS	50
5.2.3	PRINCIPALS UND AGENTS IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT – DEVELOPMENT COOPERATION OCTANGLE	52
5.2.4	AUSWERTUNG DER DATEN: SPEZIELLE ARTEN DER AGENCY-PROBLEME IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT UND RATIONALE WAHL	55
5.3	SOZIOLOGISCHER INSTITUTIONALISMUS	64
5.4	HISTORISCHER INSTITUTIONALISMUS	69
6	CONCLUSIO	71
7	AUSBLICK	74
	INTERVIEWS	
	LITERATURVERZEICHNIS	

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Interviewleitfaden	23
Abbildung 2: Auszug aus Kriterienkatalog der GIZ	39
Abbildung 3: Entwicklung der Vertragsvolumina 2013-2021	41
Abbildung 4: Entwicklung der Gini-Koeffizienten	42
Abbildung 5: Lorenz-Kurven 2013-2021	43
Abbildung 6: Relation Volumen zu Gini 2013-2021	44
Abbildung 7: Development Cooperation Octangle (Gibson et al. 2005, Chapter 4.2).....	53

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Auswahl der ExpertInnen	17
Tabelle 2: Entwicklung Vertragsvolumina 2013-2021.....	41
Tabelle 3: Entwicklung der Gini-Koeffizienten (2013-2021)	42
Tabelle 4: Verteilung Top 10%, 5% und 3% der Firmen 2013-2021	44
Tabelle 5: Relation Volumen zu Gini.....	44
Tabelle 6: Pearson & Spearman Korrelation	45

1 EINLEITUNG

Wenn im betriebswirtschaftswissenschaftlichen Kontext von der Involvierung privater Unternehmen in die internationale Entwicklung die Rede ist, so wird sich meist auf solche Unternehmen fokussiert, die aufgrund ihres jeweiligen Geschäftsfeldes Güter oder spezielle Produkte an Entwicklungsländer liefern oder gar Ableger am jeweiligen Zielstandort etablieren, um dort einen Markt zu bedienen. (White, 2020. S.1) Grundlage für diese Expansionsentscheidungen bieten weitreichende Markt- und Marktpotenzialanalysen. Die Arbeit der internationalen Entwicklungshilfe, meistens lediglich durch geplante finanzielle Engagements in Milliardenhöhe – Steuergelder - großer Geberorganisationen wie beispielsweise der EC (*European Commission*), der US-amerikanischen Weltbank, der schweizerischen Eidgenossenschaft (SECO) oder der GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit Deutschland) medial sichtbar gemacht, sieht sich entweder großer Kritik oder großem Zuspruch bezüglich ihrer moralisch-ethischen Verantwortung ausgesetzt. Einerseits sind Ausdrücke wie „Ausbeutung“ (Pintzler, 2016) oder gar „Landraub“ (Infosperber, 2017) in diesem Kontext keine Seltenheit, andererseits wird oft über erfolgreiche Materiallieferungen oder abgeschlossene Bauarbeiten von Trinkwasserbrunnen in Entwicklungsländern auf den offiziellen Internetseiten der oben genannten Geberorganisationen das erfolgreiche Erreichen der ausgemachten Ziele in der Entwicklungsarbeit beworben.

Weit weniger bekannt ist, wie und durch welche Akteure diese Entwicklungsvorhaben tatsächlich umgesetzt werden: Diese, im bisherigen wissenschaftlichen Diskurs wenig bis gar nicht sichtbare Gruppe privater Unternehmen, ist die der Beratungsunternehmen (Consulting Companies) in der internationalen Entwicklungshilfe. (White, 2015. S.93) Beratungsunternehmen bewerben sich auf von zuvor genannten Gebern ausgeschriebene Projektvorhaben, sogenannte Tender, um daraufhin – sofern sie den Zuschlag im Wettbewerb bekommen –interne Teams zu mobilisieren, nationale und internationale Arbeitskräfte vor Ort zu rekrutieren und zu managen, um letztendlich verantwortlich für die Sicherstellung der ausgeschriebenen Ziele, die mit den bereitgestellten Geldern erreicht werden sollen, bestenfalls nachhaltig und mit dem allübergreifenden Ziel, Armut zu bekämpfen, zu sein. Diese Arbeit wird in der internationalen Entwicklung als „Technische Assistenz“ oder „Technical Assistance“ (TA) bezeichnet. Die Einsatzbereiche, in welchen diese Unterneh-

men tätig sind, bedienen so gut wie alle öffentlichen Sektoren: Von der Verwaltung öffentlicher Gelder, der Korruptionsbekämpfung, über die öffentliche Bildung, die öffentliche Gesundheit, die Erhaltung natürlicher Ressourcen bis hin zur effizienten Landbewirtschaftung und vielen Weiteren. Beide im Feld der Entwicklungshilfe tätigen Gruppen, die der Beratungsunternehmen, die meist als Dienstleister agieren, und die der eingangs genannten Produktlieferanten, verfolgen, wie die meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen das Ziel, Profite zu generieren. Allerdings unterscheiden sie sich dahingehend, dass für Beratungsunternehmen in der internationalen Entwicklung zum einen der Anspruch einen nachhaltigen sozialen und kulturellen Mehrwert zu schaffen, in anderen Worten „Gutes zu tun“, im Mittelpunkt steht. Zum anderen spielt die Abhängigkeit von öffentlich ausgeschriebenen Projektvorhaben besagter Geber, und den damit verbundenen Budgets eine große Rolle für die unternehmerische Planung und Erhaltung der Unternehmen. Die wissenschaftliche Literatur zum Feld der internationalen Entwicklung ist weitreichend. Allerdings geht es zumeist um die Evaluierung von spezifischen Projekten, darum, ob diese nachhaltig positive oder negative Auswirkungen für die Begünstigten haben, oder ob sie gänzlich verworfen werden sollte, da der westliche Einfluss auf vor allem Länder des globalen Südens überhaupt der Grund für die manches Mal stockende wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung vor Ort ist. Auch hier gehen die Beurteilungen von Akademikern, welche zunehmend kritischer auf die Aktivitäten blicken, und der im Feld tätigen Experten, die meisten falls positiver rezipiert werden, und nicht immer unbefangen in Ihren Reporten, Stellungnahmen und Bewertungen auf ihre beruflichen Aktivitäten blicken können, bereits vom Ansatz her weit auseinander. (Chambers, 1984. S.30 ff) Vor allem aber fällt auf, dass das Gros der wissenschaftlichen Erörterungen zum Development Consulting, und der TA im Speziellen, von Forschern aus Skandinavien, sowie den USA stammen. Vor dem historischen Hintergrund der Kolonialisierung liegt es nahe, dass länderspezifische Sichtweisen und Perspektiven bei der Art und Weise der Bereitstellung von Hilfen finanzieller und/oder technischer Natur unterschiedlichen Beweggründen, Motivationen und Anreizen folgen. Diese Forschungsarbeit wird sich daher mit der technischen Entwicklungszusammenarbeit Deutschlands beschäftigen. Im Speziellen wird es um die Arbeitsweisen der GIZ und der deutschen Beratungsunternehmen gehen. Die GIZ ist, betrachtet man die Volumina der ausgeschriebenen Projekte, die bedeutendste Geberorganisation in Deutschland, sowie die bedeutendste bilaterale Geberorganisation in Europa. (OECD,

2023. S.8) Zusätzlich ist ihre organisationale Struktur mit einer eingebetteten eigenen Beratungsagentur, der GIZ International Services (GIZ IS), mit ihrer institutionellen Verortung auf nationaler, sowie internationaler Ebene und ihren wirtschaftlichen Beziehungen zu den Akteuren entlang des *Development Cooperation Octangle* (Gibson et al. 2005) zum einen inhaltlich die für dieses Vorhaben zugänglichste Organisation, und außerdem – so viel Transparenz sei vorweggenommen – besteht im Kontext dieses Forschungsvorhabens bereits ein großes Netzwerk von ExpertInnen und BeraterInnen im Feld, sowie ehemaligen MitarbeiterInnen der GIZ, welche Zugang und Opportunität zur Erhebung einer dichten Datenlage ermöglichen. Der Zugang zum Feld ist vor allem in der Entwicklungshilfe oftmals ein Hindernis. Dies liegt - wie so häufig - an der Verfügbarkeit und dem Zugang zu quantitativen Daten zum einen und Informationen im Generellen zum anderen. Hier hat die GIZ eine Art Vorreiterstellung inne, da sie durch die Digitalisierung ihres Vergabemarktplatzes und der nutzerfreundlichen Bedienung ihres Online-Portals relativ früh große Schritte in Richtung Transparenz gegangen ist. (GIZ, *Transparency in international cooperation*) Weiter spielt auch der Wettbewerb um die Projekte eine große Rolle: Informationen haben in diesem Geschäftsfeld nochmal einen höheren Stellenwert. Projekte werden durch gute Vernetzung und Informationsfluss zwischen ExpertInnen in den Zielländern und durch Kenntnis des *Mindsets* der Geber, sowie der administrativen Prozesse gewonnen. Daher ist das Verhältnis von im Feld tätigen Akteuren, Gebern und auch der GIZ immer auch von einer Art Verschwiegenheit charakterisiert. (Sye, 2008. S.8) Dies könnte einer der Gründe sein, warum die Arbeit der Beratungsunternehmen bisweilen wenig beforscht wurde, ja beforscht werden konnte.

1.2 FORSCHUNGSFRAGE UND MOTIVATION

Die Motivation für diese Forschungsarbeit nährt sich aus einer Symbiose von zweierlei Zugängen: Einem persönlichen und einem, der sich aus der bisherigen wissenschaftlichen (Fach-)Literatur ergibt. Mit nun rund 2 Jahren Erfahrung im Themen- und Forschungsfeld der Entwicklungszusammenarbeit als Junior Professional bin ich mit Ansätzen verschiedenster Geberorganisationen, unterschiedlichen administrativen Hürden und Arbeitsweisen in Kontakt gekommen. Hier, als Mitarbeiter einer Beratungsfirma, vornehmlich mit der wirtschaftlichen Motivation Profite zu generieren, indem Projekte akquiriert werden. Inhaltliche Gewichtungen, Schreibstiele in technischen Angeboten, Tools und Methoden des

Projektmanagements, sowie die Priorisierung auf entweder Inhalt oder finanzielles Angebot, weisen große Unterschiede zwischen den Gebern auf. Im Arbeitsalltag spricht man hier von „*Geber-Mindsets*“. Geberorganisationen unterstehen, so wird es am Beispiel der GIZ im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher erklärt werden, in aller Regel der Regierung des Herkunftslandes, weshalb es auch naheliegt, dass die Historie des jeweiligen Geberlandes - man betrachtet hier beispielsweise Deutschland mit seiner - selbst auf die Entwicklungspolitik einwirkt. In diesem Atemzug muss auch angenommen werden, dass die bisherigen Aktivitäten in damaliger Kolonialpolitik und heute in der Entwicklungspolitik, in den jeweiligen Zielländern ihren Eindruck hinterlassen haben. An selbigem Beispiel sind hier Namibia und auch Tansania (früher Deutsch-Ostafrika) mit ihrer Vergangenheit als Kolonien beispielhaft anzuführen.

Das zweite Element der oben genannten Symbiose, das der wissenschaftlichen Fachliteratur, konzentriert sich bisweilen vornehmlich auf die Evaluierung spezifischer Hilfsaktivitäten, die den Erfolg oder Misserfolg durchgeführter Projekte von entweder einem Geber in vielen Zielländern, oder aber vielen Gebern in einem Zielland bewerten. Es entsteht der Eindruck, dass die Gänge der Aktivitäten der Entwicklungszusammenarbeit auf dem Globus mit allgemeingültigen Theorien erklärt werden wollten. Die theoriegeleitete Fachliteratur hat bereits Versuche unternommen aus institutionentheoretischer Perspektive generelle Annahmen über eine allgemeingültige Funktionsweise der Entwicklungshilfe und die TA anzustellen. Dieser Versuch erscheint mir aus mehreren Gründen zu kurz gegriffen: Zum einen angesichts der zuvor beschriebenen Wirkung geschichtlicher Ereignisse auf das *Geber-Mindset* im Geberland, sowie auf die Perzeption und das Vertrauen in Hilfsaktivitäten im Zielland. Weiters wird oftmals als Grund für die schwierige Umsetzbarkeit einer umfassenden Analyse die hochkomplexe und dynamische Arbeitsumwelt der Entwicklungszusammenarbeit genannt. Daher wird sich diese Forschungsarbeit gezielt auf die Entwicklungszusammenarbeit mit einem nationalen Fokus am Beispiel der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit konzentrieren, um Besonderheiten für den durch deutsche Steuergelder generierten Markt mit den zentralen Akteuren der deutschen Beratungsfirmen herauszuarbeiten. Die zentralen Forschungsfragen generieren sich unmittelbar aus der Struktur dieser Arbeit: Zunächst wird mit der einschlägigen Fachliteratur, die im Kanon des Neoinstitutionalismus versucht, ein Bild der Zusammenarbeit zwischen Regierung, Gebern und den am deutschen Markt tätigen Beratungsunternehmen und ihren Mitarbeitern zu zeichnen. Der Neoinstitutionalismus kann weitgefasst als eine Familie von

Theorien verstanden werden, und versuchen zu beschreiben, wie Regeln und Normen das soziale und politische Verhalten von Organisationen, sowohl formell, als auch informell beeinflussen. Institutionentheorie befasst sich mit den tieferen und widerstandsfähigeren Aspekten der sozialen Struktur. Sie betrachtet die Prozesse, durch die Strukturen, einschließlich Schemata, Regeln, Normen und Routinen, sich als maßgebliche Richtlinien für soziales Verhalten etablieren. Es wird untersucht, wie diese Elemente geschaffen werden, wie sie adaptiert, übernommen und angepasst werden und auch, wie sie in Verfall und Nichtgebrauch übergehen. (Scott, 2005. S.2) In neoinstitutionellen Ansätzen finden sich traditionell 3 Strömungen: Der historische Institutionalismus, der soziologische Institutionalismus und der Rational-Choice-Institutionalismus. Die bisherige Forschung nutzt, bezogen auf die Entwicklungszusammenarbeit, bisweilen zumeist den Zugang durch den Rational-Choice-Ansatz. Im Zuge dieser Arbeit soll dargelegt werden, dass die institutionellen Rahmenbedingungen und ihre Durchsetzbarkeit nicht nur durch Beweggründe der Rational-Choice-Theorie erklärt werden können, sondern ebenfalls sowohl in Abhängigkeit zu historischen Veränderungen, sowie sozialen Anpassungsprozessen stehen.

Um dies zu untersuchen konzentriert sich diese Arbeit auf die auf dem deutschen Markt tätigen Beratungsunternehmen. Hier wird es um die Intensität des Wettkampfes und die Dichte der auf dem durch deutsche Steuergelder generierten Markt tätigen Unternehmen und ihren Mitgliedern gehen. Die Entwicklungszusammenarbeit unterliegt starker Unsicherheit. Politische Führungen wechseln im Takt einer Legislatur, und somit verändern sich auch die Zielsetzungen und Themenschwerpunkte der Ministerien, die für die Richtliniensetzung für die Entwicklungszusammenarbeit zuständig sind. Im Zusammenhang mit der für den neoinstitutionellen Ansatz zentral wichtigen Arbeitsumwelt der Akteure, werden hier der Grad der Intensität des Wettbewerbs am Markt, sowie die Bereitschaft zur Kooperation sein. Es soll ergründet werden, inwiefern die institutionellen Rahmenbedingungen die Kooperation zwischen den am Markt tätigen Unternehmen und Individuen beeinflussen, begünstigen und auch behindern und welche theoretischen Ansätze zur bestmöglichen Erklärung dieser Phänomene dienen.

Aus der Sicht des Rational-Choice-Institutionalismus:

- Inwiefern begründet sich die Anwendung auf die Entwicklungszusammenarbeit?
- Welche Rational-Choice Anreize motivieren die unterschiedlichen Akteure, Netzwerke in der Entwicklungszusammenarbeit zu formen und zu erhalten?

Aus Sicht des soziologischen Institutionalismus:

- Inwiefern begründet sich seine Anwendung auf die Kooperation der Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit?
- Welche soziologischen Anreize motivieren die unterschiedlichen Akteure, Netzwerke in der Entwicklungszusammenarbeit zu formen und zu erhalten?

Aus Sicht des historischen Institutionalismus:

- Inwiefern begründet sich seine Anwendung auf die Kooperation der Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit?
- Welche historischen Anreize motivieren die unterschiedlichen Akteure, Netzwerke in der Entwicklungszusammenarbeit zu formen und zu erhalten?

Der Beitrag für den wissenschaftlichen Diskurs in der Beantwortung dieser Fragen liegt darin, dass momentan davon ausgegangen wird, dass der Rational-Choice-Institutionalismus die Arbeit der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ausreichend beschreibt. Die Beantwortung der Forschungsfragen soll einen Anreiz dazu geben, eine gewisse Offenheit zu etablieren und das Handeln der im Feld tätigen AkteurInnen aus weiteren Perspektiven zu betrachten. Damit dies gelingt, wird 3 [Hintergrund zu Strukturen und Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit](#) ein kurzer geschichtlicher Abriss vorgenommen, um eine Einführung in das Feld der internationalen und deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu geben, und um zu verstehen, welche Akteure miteinander in wirtschaftlichen Austausch treten. Kapitel 4 [Reform der öffentlichen Verwaltung –](#)

[Der Wettbewerb um Hilfsbeiträge](#) befasst sich mit den Richtlinien für das Zustandekommen der Austauschverhältnisse zwischen Beratungsfirmen und der GIZ: Die Verträge. Hier wird auch auf die Ausschreibungsprozesse, das *Tendering*, und das New Public Management eingegangen, um die Beweggründe für das Einbeziehen privater Unternehmen von Seiten der GIZ, sowie die Anreize für die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen besser zu verstehen. In Kapitel 6 [Theoretischer Zugang](#), werden die angewandten Theorien kurz erläutert, um Verständnis darüber zu gewinnen, welche theoretischen Konzepte im wissenschaftlichen Diskurs diskutiert und angewendet werden, um die Interaktion in diesem Feld zu beschreiben und zu erklären. Die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung werden die Kapitel und Unterkapitel zum einen mit Informationen anreichern, und zum anderen werden sie zum Zwecke der Prüfung herangezogen, um zu analysieren, ob

die institutionellen Strömungen die Funde erklären können. Wie das möglich ist, und auch, warum das nötig ist, wird im folgenden Kapitel [Methodik](#) definiert.

2 [METHODIK](#)

Entgegen herkömmlicher Strukturen wissenschaftlicher Arbeiten wird die Beschreibung der Erhebungs- und Auswertungsmethoden in dieser Arbeit um ein Kapitel vorgezogen. Dies liegt vor allem daran, dass, wie es in der Einleitung bereits angedeutet wurde, das Thema der internationalen Entwicklung von hoher Komplexität geprägt ist. Ebenfalls wurde bereits angemerkt, dass es bisher nur wenig wissenschaftliche Literatur zu den Arbeitsweisen und Aktivitäten von Unternehmensberatungen in der internationalen Entwicklungshilfe gibt. Wenn es Literatur zur tatsächlichen Praxis gibt, so wird diese zumeist von Individuen oder den Beratungsfirmen selbst erstellt, wobei anzunehmen ist, dass diese einer gewissen Bewerbung ihrer selbst nicht entbehren. So wird das methodische Vorgehen sich wechselseitig gestalten. Das bedeutet, dass zunächst als Grundlage für die Datenerhebung eine ausgiebige Literaturrecherche vorgenommen wird, um ein Bild dessen zu zeichnen, was bisher in diesem Themenfeld erforscht wurde. Da der Ansatz dieser Arbeit allerdings davon ausgeht, dass die Gültigkeit der angewandten Konzepte und Theorien stark von den jeweiligen Gebern abhängt, wird er ohne eine gewisse geberzentristische Anreicherung der Literatur durch spezifisches ExpertInnenwissen nicht auskommen. Das (zu lesen in 2.3.1 [Auswahl der ExpertInnen](#)) erhobene Kontextwissen wird in allen inhaltlichen Kapiteln wiederzufinden sein. Und zwar nicht nur für die Beantwortung der Forschungsfrage, sondern auch um den Forschungsgegenstand näher zu beschreiben.

2.1 [KRITISCHE EINORDNUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN VORGEHENS](#)

Neben den erhobenen Daten aus wissenschaftlicher Literatur, Geberpapieren und der Datenerhebung aus geführten Interviews selbst, bin ich mir darüber bewusst, dass ich mit nun insgesamt mehr als dreieinhalb Jahren Erfahrung einerseits als Entwicklungshelfer in Tansania, Uganda und Kenia, sowie andererseits gegenwärtig als Junior Consultant und Researcher in einer Unternehmensberatung, die sich auf Entwicklungsprojekte spezialisiert hat, dieses Forschungsvorhaben durchaus mit einer gewissen Voreingenommenheit angehe. Als Insider öffnet dies einem zwar Türen zu Wissensbeständen über positive und

negative Erfahrungen mit Unternehmens-, Geber- und Implementierungsprozessen, allerdings können kleinere Unzulänglichkeiten in der Anonymisierung und Pseudonymisierung der erhobenen Daten durchaus auch rechtliche Folgen nach sich ziehen. Dies ist ein generelles Problem in der Beforschung dieses Geschäftsfeldes: Stellt man sich im Kontakt mit ExpertInnen als Mitglied einer akademischen Gemeinschaft vor, so entsteht der Eindruck, dass eine defensive Haltung gegenüber dem Forschungsvorhaben angenommen wird, da die akademische Strömung in diesem Feld sich vornehmlich auf ethische und moralische Problematiken konzentriert. Andererseits, stellt man sich als Mitglied der Gesellschaft der Praktiker vor, so sind Statusmerkmale, wie die Arbeits- und Ländererfahrung, sowie Position oftmals ausschlaggebend für die inhaltliche Qualität der erhobenen Daten aus persönlichen Gesprächen. Bevor ich auf die Beweggründe, die zur Wahl der Methodik führten, eingehe, die Methode selbst umfassend beschreibe und auf die Implikationen, bezogen auf die Aussagekraft der durch selbige erhobenen Daten eingehe, möchte ich zum Abschluss in dieser kurzen kritischen Einordnung noch auf einen Umstand eingehen, der speziell im Feld der Entwicklungshilfe vorliegt: Im Feld der Entwicklungshilfe sehen sich Handelnde oft der Evaluierung ihrer Arbeit durch den akademischen Diskurs ausgesetzt und die beiden Gruppen scheinen in der Vergangenheit aus einem bestimmten Grund keinen gemeinsamen Nenner in der Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit zu finden. Robert Chambers beschreibt in seinem Buch „*Rural Development: Putting the Last First*“ sehr gekonnt, wodurch dieser Disput entsteht. In Kapitel 2 (Chambers, 1984. S.29-46) beschreibt er zwei Kulturen von *Outsiders* und erklärt die ländliche Armut. Die erste besteht aus den negativen Akademikern, die angeblich die Erzeuger negativer Sichtweisen auf die Entwicklungszusammenarbeit sind. Die zweite Gruppe sind die der positiven Praktiker. Seiner Meinung nach sind Letztere die Leute, die in Regierungen arbeiten, als Entwicklungshelfer tätig sind oder für Geberorganisationen arbeiten, dabei zuständig dafür, eine positive Entscheidung für die *Insider* – das sind die Menschen, die in den jeweiligen Zielländern leben - oder gar keine zu treffen. Treffen sie keine positive Entscheidung, so treffen sie eine Zufallsentscheidung. Hier wird ersichtlich, dass die Situation der *Insider* von den Aktionen der *Outsider* abhängt. Im Folgekapitel „*How Outsiders learn*“ beschreibt er die Unterschiede der Herangehensweisen und Methoden der Outsider. Die Einen tätigen Einschätzungen, welche eher informell und kurz sind. Die Anderen betreiben Wissenschaft und Forschung, deren Ergebnisse formell, lang, und detailliert sind. Er beobachtet weiter, dass die Wissenschaftler keine Kenntnis über den Besitz der Armen haben:

Ziegen, Schweine, Schafe, Hühner oder Esel finden im Sichtfeld dieser Gruppe der Outsider nicht statt. Darüber hinaus findet die Arbeit der Forscher im Sommer statt, wenn das Land trocken ist und nasse Straßen vermieden werden können. Gleichzeitig sind in dieser Zeit die Insider aufgrund von wenigem Essen krank und abgemagert. Auch verkaufen sie in dieser Zeit ihre Besitztümer, um finanzielle Mittel zur Nahrungsbeschaffung zu erlangen. Er fährt fort und stellt fest, dass die Praktiker ihre Feldarbeit in der Regenzeit durchführen. Dann, wenn die Insider Gewicht zugenommen haben und weniger anfällig für Krankheiten sind. Chambers beschreibt im Laufe seines Buches weitere Probleme der Datenerhebung über die Insider. Unter anderem die unterschiedlichen Adressaten von Umfragen. Die Verteilung der zeitlichen Ressourcen, unterschiedliche Gewichtung der Expertisen, sowie der Mangel an finanziellen Mitteln seien der Grund für die Diskrepanzen in den beobachteten Phänomenen.

Mir ist bewusst, dass dieser Ausschnitt aus einem mehr als 30 Jahre alten Schriftstück heutzutage eher eines symbolischen Aufzeigens dient, glaube aber, dass er noch immer eine Erklärung dafür liefern kann, wieso der akademische Diskurs in diesem Feld vor allem von solchen Personen angeführt wird, die ihre professionelle Karriere in der Entwicklungsarbeit bestritten, oder bestreiten. Schenkt man den Beobachtungen Chambers' gänzlich Glauben, suggeriert seine Arbeit sogar, dass die Arbeit von Praktikern und Wissenschaftlern gemeinsam getan werden muss, um ein ganzheitliches Bild über die Phänomene vor Ort zeichnen zu können, da die eine Gruppe durch den Umstand und die Art und Weise, wie ihre Arbeit beschaffen ist, von Natur aus nicht fähig ist, die Arbeit der anderen zu sehen.

Als Mitglied der Gemeinschaft der interviewten Personen, sind Probleme des Explizierens implizierten Wissens eine Herausforderung, als Außenstehender muss andererseits dafür Sorge getragen werden, dass der Gesprächspartner mit ExpertInnenwissen Anreize zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses erhält, was am besten durch die Vermittlung von thematischer Kompetenz von Seiten des Interviewenden funktioniert. Thematische Wissenstiefe generiert sich meines Erachtens nach am effizientesten durch Beides: Einerseits durch praktische Erfahrung, und andererseits durch das Studium wissenschaftlicher Literatur. Ich glaube daher, dass, sofern Sorge dafür getragen wird, seine eigenen Vorannah-

men anhaltend zu prüfen, die Kombination dieser beiden Wissensbestände speziell in diesem Feld unabdingbar ist, um eine möglichst heterogene empirische Datenerhebung durchzuführen

2.2 EMPIRISCHE SOZIALFORSCHUNG

Die empirische Sozialforschung wird als Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen von sozialen Phänomenen verstanden. (Häder, 2015. S.1-12) Das bedeutet, dass durch sie zunächst Daten erhoben werden, um neues Wissen zu generieren. Unter dem ihr innewohnenden Begriff der Methoden, versteht man die Systeme von Handlungsweisen und Regeln, die dazu dienen, diese Daten zu erheben. Die grundlegenden Methoden der empirischen Sozialforschung sind Befragungen, Beobachtungen und Inhaltsanalysen. (ebd. S.13) Innerhalb dieser Methoden wird grundsätzlich in 2 Teildisziplinen unterschieden: In qualitative und quantitative Erhebungsmethoden. Erstere verfolgen das Ziel, Meinungen und Einstellungen von Personen zu bestimmten Alltagsrealitäten in ihrer Komplexität abzubilden (Brosius et al., 2016. S.4), wobei quantitative Methoden versuchen Aussagen mit standardisierten Methoden der Datenerhebung zu verallgemeinern. (Häder, 2015. S.13) Der Begriff „Techniken“ wird bei Häder als die konkrete Ausgestaltung der genannten Methode definiert. Er spricht also über die unterschiedlichen Arten und Weisen, wie Befragungen durchgeführt werden. Entlang dieser Definition ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit folgende Struktur für das wissenschaftliche Vorgehen:

1. Diese Forschungsarbeit wird sich der Methode der Befragung bedienen. Dies bedeutet, dass diese Erhebung in der Teildisziplin der qualitativen Sozialforschung zu verorten ist.
2. Die entsprechende Technik, also die Art der Erhebung, die für diese qualitative Datenerhebung ausgewählt wurde, ist die des leitfadengestützten Interviews mit seiner Spezialform des leitfadengestützten ExpertInneninterviews.
3. Die gewählte Technik wird über den Leitfaden als Instrument definiert.
(Helfferich, 2014. S. 560)

Im Folgenden wird auf die spezifischen Charakteristika der Methode des ExpertInneninterviews eingegangen. Hierzu bedarf es zunächst einer methodologischen Einordnung der

Methode selbst, im Weiteren einer Eingrenzung seiner Anwendungsbereiche, sowie abschließend einer hinreichenden Definition des ExpertInnenbegriffs, um sowohl Begründung dafür zu finden, wer als ExpertIn gilt, als auch dafür, welches spezifische Wissen sich dieses Forschungsvorhaben zu Nutze machen will.

2.3 LEITFADENGESTÜTZTES EXPERTINNENINTERVIEW

ExpertInneninterviews erfahren großen Zuspruch im Feld der Disziplinen der empirischen Sozialforschung und sind eines der meist genutzten Interviewformen. Politik- und Implementationsforschung, Eliten- und Verwendungs- und Industrieforschung (Meuser und Nagel, 1989. In: Einleitung), sowie, wie in diesem Fall von großer Relevanz, die Organisationsforschung, sind die Bereiche, in denen diese Erhebungsmethode vornehmlich eingesetzt wird. (Liebold R., Trinczek R., 2009. S. 32) Dies war allerdings nicht immer der Fall: Lange Zeit herrschte und herrscht im Zusammenhang mit dieser Methode Uneinigkeit über seine methodische Reinheit. So plädierten Meuser und Nagel in ihrer fortlaufenden Serie von Abhandlungen über diese Form der Erhebung für eine Verortung im genuin qualitativen Paradigma. (Bogner et al., 2002. S. 209) Anders sehe es Deeke, indem er die Existenz des Leitbilds eines ExpertInneninterviews von vornherein ausschließt. Seiner Ansicht nach müsse diese Verortung auf Grundlage von fallspezifischen Erfahrungswerten definiert werden. Laut Bogner zielt er hier auf die Relationalität des Erhebungsgegenstandes zum Experten ab. (ebd.) Allein die im Namen enthaltene Spezifizierung des Begriffs mit dem Verweis auf den Interviewpartner stellte im methodologischen Konsens bereits eine gewisse Problematik bezogen auf die Offenheit der Methode dar. Allgemein anerkannte Interviewformen verzichteten gemeinhin auf eine solche Präzisierung: Das narrative Interview, das vollstandardisierte Interview, das problemzentrierte Interview. (Liebold et al., 2009. S. 32) Leitfadengestützte Interviews zählen ohnehin schon als unreine bzw. schmutzige Verfahren, weshalb, so Liebold, es so schwierig sei eine zielführende Diskussion über eine solche Mischform zu führen. (ebd.) In der gängigen Forschungspraxis scheint es allerdings weithin Übereinstimmung darüber zu geben, dass das ExpertInneninterview als leitfadengestütztes Interview durchzuführen sei. (Bogner et al., 2002. S.209) Wohlgemerkt können ExpertInnen auch mit anderen Befragungstechniken untersucht werden. Beispielsweise war das narrative Interview zu Analyse von Machtprozessen auf Gemeindeebene eingesetzt worden und diente somit der Erhebung unter Experten. (Liebold et al.,

2009. S. 32) In diesem Falle galt das Interesse allerdings einem biographischen Hintergrund und nicht den Sachinformationen. (Kaiser, R., 2014. S.2) Auch vollstandardisierte Verfahren werden oftmals in Repräsentativbefragungen eingesetzt, um Expertenthemen zu analysieren. (Liebold et al., 2009. S. 32) Im Falle der hier angewandten Interviewform interessiert allerdings nicht die Person an sich, sondern vielmehr die Funktion des/der ExpertIn im Feld, was die Anwendung der narrativen Methode wenig erfolgsversprechend macht. (Lamnek, S. & Krell, C., 2016. S.687) Tatsächlich wurde das Experteninterview lange Zeit nur als Instrument der Exploration anerkannt. Angesehen als unreife Vorstufe zum eigentlichen Forschungsprozess wurde ihm lediglich die Rolle als informatorisches Interview zugeschrieben. Scheuch benannte das Problem mit der fehlenden Reliabilität und schrieb dem ExpertInneninterview daher keine Beweiskompetenz zu. Es stelle nur eine Sonderform der Befragung dar, da die Überprüfbarkeit der Ergebnisse in starker Abhängigkeit zu den Fähigkeiten des Fragenden stünde und somit die Vergleichbarkeit eingeschränkt sei. (Bogner et al., 2002. S.18) Heute geht die Anerkennung des ExpertInneninterviews im Methodenkanon der Soziologie weit über lediglich die Funktion des explorativen Instruments hinaus und kann neben dem Nutzen der Exploration noch für weitere Arten von Wissensgenerierung genutzt werden. Die weitreichende Reflexion dieser Methode seit den 1990er Jahren führte zur Professionalisierung und einem Qualitätsanstieg. Vor allem die Ausdifferenzierung der durch diese Methode erhebbaren Daten führte dazu. (Meuser, M. & Nagel, U., 2009. S.17) Das Rekrutieren von Experten scheint keine größeren Probleme bezogen auf die methodische Reinheit mehr darzustellen. Es verspreche vielmehr eine schnelle, einfache und sichere Methode zu sein, sowie großen praktischen Wert zu liefern. (ebd.) Denn es gebe wenig Naheliegenderes, als jemanden, von dem/der man sich erhofft, dass er/sie einem eine adäquate Antwort gibt, über die Beschaffenheit eines bestimmten Sachverhaltes innerhalb eines Handlungsfeldes zu befragen. Dies sei eine wissenssoziologische Erklärungsmöglichkeit für die weit verbreitete Nutzung des leitfadengestützten ExpertInneninterviews. (Liebold et al., 2009. S.33) Damit dies zutrifft, müssen dennoch die herkömmlichen Gütekriterien einer qualitativen Befragung gelten. Hier gilt zum einen der Anspruch der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Datenerhebung und –analyse, obwohl das Erhebungsinstrument, anders als bei den quantitativen Methoden, nicht ausreichend standardisiert ist. Das hat zur Konsequenz, dass das gleiche Forschungsvorhaben, durchgeführt von einem anderen Forscher, nicht zwangsläufig dieselben Ergebnisse liefern würde und somit dem Anspruch der Reproduzierbarkeit – also

Reliabilität - nicht genügt. Das Pendant hierzu ist im qualitativen Forschungsprozess die Einbeziehung der Kontextgebundenheit der Textgenerierung. Es liegt also in der Aufgabe des Forschers, klar nachvollziehbar zu machen, wie die Daten erhoben wurden. Das Kriterium ist dann die Einschätzung des Forschers, und nicht die Replizierbarkeit. Die Sicherung der Validität, was in der quantitativen Forschung bedeutet, dass auch wirklich gemessen wird, was gemessen werden soll, wird in der qualitativen Forschung über den Grad der Offenheit erlangt. Je offener die Interviewsituation gestaltet ist, umso größer ist die Chance, für die Entfaltung des subjektiven Sinns während der Erhebung. Soziale und kommunikative Effekte können allerdings nicht ausgeschlossen werden. Daher erfordert es der Berücksichtigung, der Kontrolle und der Reflexion der Gesprächssituationen bei der Auswertung. (Helfferich, 2014. S.573) Die Benennung der Kriterien für die Auswahl der Experten, die Offenlegung des Leitfadens, die Beschreibung der Interviewsituation, sowie die Beschreibung der Auswertungsmethode sind daher unabdingbar. (Kaiser, 2014. S.6) Im Folgenden werden die 3 zentralsten Möglichkeiten zur Produktion von Wissen mit dieser Methode kurz beschrieben:

- Exploration bedeutet hier die Herstellung einer Orientierung in einem thematisch neuen oder unübersichtlichen Feld. So kann das Interview dabei helfen den Untersuchungsgegenstand zu strukturieren und Hypothesen zu generieren. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt auf der thematischen Sondierung, wobei Kriterien der Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit nicht von zentraler Bedeutung sind.
- Das systematisierende Experteninterview ist ein Verwandter des Explorativen und ist von exklusivem Expertenwissen abhängig. In der Gesprächsführung wird darauf abgezielt, Zugriff auf das Handlungs- und Erfahrungswissen der Befragten zu bekommen. Der Experte fungiert hier als Ratgeber mit bestimmten Wissen, welches dem Forscher nicht über andere Wege erschließbar ist. Auch hier sollte ein gewisses Vorwissen von Seiten des Forschers miteingebracht werden, um dem Befragten Anreize zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses zu geben.
- Das theoriegenerierende ExpertInneninterview dient nicht mehr nur der Gewinnung sachdienlicher Informationen, sondern zielt auf die analytische Rekonstruktion der „subjektiven Dimension“ des Expertenwissens. Handlungsorientierungen und Entscheidungsmaximen sind der Ausgangspunkt. Die Vergleichbarkeit der Äußerungen muss hier zum einen methodisch durch den Leitfaden gegeben sein – dies bedeutet,

sowohl dass alle ExpertInnen zumindest annähernd die gleichen Fragen gestellt bekommen – als auch muss sichergestellt werden, dass alle ExpertInnen aus der gleichen organisatorisch-institutionellen Richtung kommen, um die Vergleichbarkeit der Daten zu sichern. (Bogner et al., 2002. S.38-39)

Es bleibt noch festzuhalten, dass diese 3 unterschiedlichen Typen graduell voneinander unterschieden werden können. Die Konzeption des Leitfadens, sowie die Auswahl der ExpertInnen sind ausschlaggebend für die Verwendbarkeit der erhobenen Daten. Im Vorfeld und während der Planung des Datenerhebungsprozesses wurde bereits zum einen durch eigene Erfahrung im Feld, und zum anderen durch Literaturrecherche ein gutes Grundlagenwissen auf Seiten des Interviewenden angesammelt, was zu einer guten thematischen Ausstrukturierung des Leitfadens beigetragen hat. Darüber hinaus können die befragten ExpertInnen alle einem speziellen Handlungsfeld als Mitglieder derselben Berufsgruppe bzw. institutionellem Rahmen zugeteilt werden, womit die Gütekriterien für die Form des theoriegenerierenden ExpertInneninterviews weitestgehend erfüllt sind. Nun stellt sich allerdings die Frage, wer überhaupt ein/e ExpertIn ist und wodurch er/sie zum/zur ExpertIn wird.

2.3.1 AUSWAHL DER EXPERTINNEN

Die Definition des ExpertInnenbegriffs unterliegt ebenfalls einer gewissen Unsicherheit innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses. Grundsätzlich kann angenommen werden, dass jeder Mensch über ein Sonderwissen verfügt, wenn er beispielsweise über die Mitglieder in einem Verein, dem er angehört, referriert. In weitestem Sinne als seinen/ihren persönlichen Kontext. Diese Definition erscheint in der Disziplin der empirischen Sozialforschung jedoch zu vage. Denn welchen Wert hätte ExpertInnenwissen, wenn es sich wenig bis gar nicht vom Alltagswissen unterscheidet? Auch hierzu gab es hinreichend Kritik aus dem methodologischen Diskurs. Hier wird eine etwas engere Definition gefasst. Nämlich in der Form, dass ExpertInnen über ein spezifisches Sonderwissen verfügen müssen, welches zwar nicht nur ihnen selbst zugänglich ist, aber eben nur einem gewissen Personenkreis, dem diese ExpertInnen angehören. Demzufolge definiert sich der ExpertInnenbegriff über folgende zwei Leitsätze: Experte ist, wer

- „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung (Meuser et al., 1989. S.4), oder

- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über relevante Personengruppen, Soziallagen und Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Froschauer, U. & Lueger, M., 2002. S.227)

Zumeist findet man die ExpertInnen nicht ganz oben in den Hierarchiesystemen von Organisationen, sondern eher auf den mittleren Ebenen, oder an organisatorischen Schnittstellen, da hier die Umsetzung von Entscheidungen Teil der Aufgaben sind und das Wissen über Probleme, sowie Vor- und Nachteile struktureller Gegebenheiten und letzterer Implikationen am größten ist.

Einen weiter vertiefenden definitorischen Ansatz vertritt die interpretative Organisationsforschung: Neben der Unterscheidung vom Alltagswissen und der eingeschränkten Zugänglichkeit, muss das Wissen, welches diese ExpertInnen haben, sich als dem Alltagswissen überlegen erweisen, sowie sich einer theoretischen Perspektive bedienen, denn ansonsten hätte es keinen Erklärungswert. ExpertInnen erfüllen entweder die Funktion einer Hilfestellung bei Deutungsproblemen oder unterstützen bei der Lösung komplexer Probleme in ihrem Handlungsfeld. So kann in 3 Typen der Expertisen unterschieden werden, welche im Folgenden kurz erläutert werden:

- Die feldinterne Handlungsexpertise: Dieses Wissen nährt sich vor allem aus den Erfahrungen durch die *Teilnahme am Handlungsfeld*. Dieses Wissen ist implizit und daher für das tiefere Verständnis des Untersuchungsgegenstandes unverzichtbar. Zudem ist dieses Wissen *extrem heterogen*.
- Die feldinterne Reflexionsexpertise: Beruhend auf Primär- und Sekundärerfahrungen, bezieht es sich auf größere Zusammenhänge. Dieses Wissen entsteht dort, wo Handelnde in ihren Aktivitäten systematisch interne und externe Grenzen überschreiten. Handelnde agieren an *organisationalen Schnittstellen* und beobachten daher den organisationalen Kontext sehr aufmerksam. Dies ist relationales Wissen und daher abstrahierter als Handlungswissen.
- Die externe Expertise: Verfügend über *fundierte theoretisches Wissen*, kann diese Gruppe von ExpertInnen den Gegenstand von vielen Seiten beleuchten. Aufgabe der Wissenschaft ist hier, dieses Wissen zu erkennen und in die Forschungsarbeit zu integrieren. Weiters kann dieses Wissen zur Planung im Forschungsprozess, sowie als Korrektiv bei der endgültigen Analyse der Ergebnisse dienen. Es ist weniger Handlungs- und Erfahrungswissen und nimmt daher eher eine randständige Bedeutung ein,

da es lediglich das bereits verfügbare Wissen reproduziert, allerdings anreichert. (Froschauer et al., 2002. S. 226-231)

Bei der Auswahl der ExpertInnen für dieses Forschungsvorhaben wurden sich grundsätzlich alle 3 Expertisen zunutze gemacht. Allerdings in unterschiedlicher Ausprägung: Im Vordergrund stehen die internen Expertisen, da der gemeinhin äußerst schwierige Zugang zum Feld der Entwicklungszusammenarbeit, mit seiner Charakteristik der Verschwiegenheit, dieser Informationen bedarf. Dem Problem der hohen Komplexität dieses Feldes soll mit der externen Expertise Abhilfe geschaffen werden, da durch die Anreicherung mit zusätzlichen Informationen durch die Erzählungen der ExpertInnen, die aus der Literaturrecherche gewonnenen Daten verdichtet werden können.

Darüber hinaus bietet sich das ExpertInneninterview auch in solchen Fällen an, in denen sich der Zugang zum Feld über andere Kanäle als schwierig erweist, weil der thematische Kern stark polarisiert oder tabuisiert ist, oder sich, wie im Falle der vorliegenden Arbeit, einer gewissen Verschwiegenheit bezüglich der tatsächlichen Praxis ausgesetzt sieht. Aufbauend auf diesen Engpässen liefert der Kontakt im Sinne des „Schneeballeffekts“ in vielen Fällen einen vertiefenden Zugang zum Feld. Im Kontakt mit ExpertInnen kommt es oft vor, dass man an ähnlich gesinnte, oder auch an Personen mit anderen Standpunkten weiterverwiesen wird, was den Zugang zum Feld öffnet, und eine breitere Datenlage bei der Erhebung ermöglicht. (Kaiser, 2014. S. 29) Auch dieser methodische Vorteil wurde sich hier zunutze gemacht.

Nachfolgend wird dargestellt, welche ExpertInnen zur Erhebung der Daten ausgewählt wurden. Wichtigste Kriterien sind hier die aktuelle Position, sowie die über den Verlauf der professionellen Karriere gehaltenen Positionen, die Dauer der gesamten beruflichen Karriere, der Ausbildungshintergrund und der inhaltlich-technische Schwerpunkt der täglichen Arbeit, sowie die Verortung im institutionellen Rahmen, womit die Definition der erhobenen Expertisen belegt werden kann. Handlungs-, Deutungs- und Externe Expertise, werden entsprechend ihrer Abkürzungen in der folgenden Tabelle angeführt.

Kürzel	Beschreibung	HE	DE	EE
P1	Aktuell: Monitoring und Evaluierung tätig für die GIZ in Länderbüro, Anzahl der gehaltenen Positionen: 3 u.A. im GIZ HQ Karrieredauer in Jahren: 3 Ausbildung: MA Nutrition & Public Health Technischer Schwerpunkt: Monitoring & Evaluierung Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 18.10.2022	X		
P2	Aktuell: CEO einer deutschen Beratungsfirma Anzahl der insgesamt gehaltenen Positionen: 8 u.a. diverse NGOs, GIZ festangestellt u. freiberuflich, DEZ Karrieredauer in Jahren: 25 Ausbildung: Diplompolitologin, MA Public Management Technischer Schwerpunkt: Governance Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 26.09.2022	X	X	X
P3	Aktuell: Junior BeraterIn einer deutschen Beratungsfirma, Anzahl der gehaltenen Positionen: 3 u.A. im GIZ HQ und für NGO Karrieredauer in Jahren: 3 Ausbildung: MA Natural Resource Management Technischer Schwerpunkt: Natural Resource Management Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 26.09.2022	X		
P4	Aktuell: AbteilungsleiterIn Vertragsabteilung in deutscher Beratungsfirma, Anzahl der gehaltenen Positionen: 6 u.A. Berater und Abteilungsleiter in weiterer deutscher Beratungsfirma Karrieredauer in Jahren: 25 Ausbildung: Berufssoldat, Jura Technischer Schwerpunkt: Jura und Governance, Compliance Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 26.09.2022	X	X	X
P5	Aktuell: BeraterIn einer deutschen Beratungsfirma, <i>in Übergang zu Beraterposition bei der GIZ</i> Anzahl der insgesamt gehaltenen Positionen: 5 u.A. GIZ-Ukraine Karrieredauer in Jahren: 8 Ausbildung: MA Public Finance Management, BA Sozialökonomie Technischer Schwerpunkt: Public Finance Management Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 1.10.2022	X	X	X
P6	Aktuell: Senior Consultant für Beratungsunternehmen und direkte interne Kontaktperson zur GIZ Anzahl der insgesamt gehaltenen Positionen: unterschiedliche Beratungsfirmen, GIZ HQ, sowie Länderbüro in Lateinamerika Karrieredauer in Jahren: > 30 Ausbildung: Doktor der Ökotropologie Technischer Schwerpunkt: Nutrition und SpezialistIn für Beschaffung und Verträge für GIZ Vorhaben Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 27.09.2022	X	X	X
P7	Aktuell: Portfolio-Manager einer deutschen Beratungsfirma Anzahl der insgesamt gehaltenen Positionen: 7 u.a. GIZ Ghana, sowie GIZ HQ und weitere deutsche Beratungsfirma Karrieredauer in Jahren: 12 Ausbildung: MA Politikwissenschaften, MA Business Administration Technischer Schwerpunkt: Governance, Public Finance Management Ort / Zeit des Interviews: Online (MSTeams), 06.10.2022	X	X	X

Tabelle 1: Auswahl der ExpertInnen

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte zunächst beruhend auf dem durch die Tätigkeit als Junior Consultant aufgebauten Netzwerk an Kontakten. Es wurden ExpertInnen via Email angesprochen, von denen aufgrund ihrer beruflichen Laufbahn angenommen werden konnte, dass sie über das für dieses Forschungsvorhaben nötige Wissen verfügen. Die tatsächliche Eignung und das Vorhandensein des brauchbaren Wissens als für das Handlungsfeld typische RepräsentantInnen ihrer Zunft (Meuser et. Al, 1992. S. 452), konnte allerdings vorher nicht gänzlich sichergestellt werden. Da die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Gebern, in diesem Fall der GIZ und Beratungen im Fokus stehen, wurden im Anschreiben als qualifizierendes Kriterium für die Teilnahme an einem Interview eine Mindestdauer der beruflichen Karriere in der internationalen Entwicklung von 3 Jahren gesetzt, sowie, dass Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der GIZ im Laufe dieser Zeit gegeben sein sollte. Zusätzlich wurden Informationen über die ungefähre Dauer und den Ort gegeben, sowie darüber informiert, dass das Interview unter Einhaltung der Anonymisierungs- und Pseudonymisierungsregeln aufgezeichnet und nachfolgend transkribiert wird. Von einer tieferen Einführung in das Thema und Informationen über die Absicht des Forschungsvorhabens wurde im Anschreiben abgesehen, da verhindert werden sollte, dass die ExpertInnen sich ihre Antworten vorher zurechtlegen können und ihre Wahrnehmung des betreffenden Feldes darlegen. Die Gründe für das letztendliche Zustandekommen für ein Interview waren zunächst von der Verfügbarkeit der angefragten ExpertInnen abhängig. Da es sich, wie aus Tabelle 1 ersichtlich, vornehmlich um Personen in Führungspositionen handelt, ist auch die zeitliche Verfügbarkeit, sowie das generelle Interesse der ExpertInnen ausschlaggebendes Kriterium. Eine Beziehung bestand zu den befragten ExpertInnen lediglich auf professioneller Ebene und aufgrund des beiläufigen Kontaktes während der beruflichen Tätigkeit. Dies erhielt die nötige Distanz zu den GesprächspartnerInnen aufrecht. Auf die initial 12 angefragten möglichen InterviewpartnerInnen, antworteten lediglich fünf positiv. Resultierend aus zweien dieser Interviews wurden drei weitere mögliche ExpertInnen identifiziert. Durch diesen zuvor beschriebenen Schneeballeffekt konnten zwei dieser neuen Kontakte ebenfalls von einem Gespräch überzeugt werden. Bei dem dritten Kontakt kam es aufgrund von Terminfindungsproblemen zu keinem Interview. Wenngleich die resultierende Anzahl von 7 Interviews unter der eingangs avisierten Anzahl liegt, so bieten die erhobenen Inhalte innerhalb dieser Forschungsarbeit eine heterogene Datenlage. Unter den befragten ExpertInnen finden sich zwei, die lange Erfahrung

in der Arbeit für die GIZ vorweisen, sowie zwei, die als BeraterInnen in einer Beratungsfirma über viele Jahre in Projekten für die GIZ als Auftragnehmer tätig waren. Die drei weiteren ExpertInnen verfügen über Erfahrungen aus beiden Perspektiven. Darüber hinaus muss auch noch festgehalten werden, dass der Aufwand für die Auswertung und Analyse entsprechend der Zahl der geführten Interviews ansteigt, weshalb von vornherein ohnehin die Zielgröße von 8 Interviews gesetzt wurde.

2.3.2 AUFBEREITUNG DER DATEN – TRANSKRIPTION UND PARAPHRASIERUNG

Das Vorliegen von durchgängigen Tonbandaufnahmen als Primärmaterial ist für den Forschungsprozess unabdingbar. Vom Verlassen auf das Gedächtnis ohne die Möglichkeit der Kontrolle dieser mit der Erinnerung verbundenen, bereits getätigten Vorinterpretation der erhobenen Daten ist abzuraten. (Liebold et al., 2009. S.41) Die Richtlinie für die Verarbeitung und Verschriftlichung dieser Daten wird allerdings weniger streng gehandhabt. Generell gilt es als empfohlen die Transkription so umfassend anzufertigen, wie es die umfängliche Erfassung der inhaltlichen Vollständigkeit verlangt. (Bogner et al., 2002. S.83) Zunächst gelte grundsätzlich für den Fall der ExpertInneninterviews, dass keine aufwändigen Notationssysteme zum Festhalten der Tonlagen der interviewten Personen angewendet werden müssen, da es, nicht wie in anderen Interviewformen, in diesem Fall um die Bearbeitung von artikuliertem Wissen über soziale Sachverhalte geht, also das inhaltliche im Vordergrund steht. (Meuser et al. 1991, S.455) Genauso müssen Sprachpausen im Transkript nicht zwingend vermerkt werden. Das Transkript muss alle Informationen beinhalten, die bei der Datenanalyse genutzt werden. (Liebold et al., 2009. S.41) Interviews, Interviewpartner, sowie Interviewverläufe – vor allem mit dieser Methode – unterliegen großer Variation. Meuser und Nagel nennen in diesem Zusammenhang 4 Möglichkeiten des Gelingens und Misslingens von Interviews und schließen von den jeweiligen Ausprägungen auf die Notwendigkeit des Grades der Transkription. Die offensichtlichste Form des Misslingens ist die, dass ein Experte im Sinne des Forschungsinteresses kein Experte ist. Oftmals werde dieser Umstand beiden Gesprächspartnern schnell bewusst und das Gespräch wird gezwungenermaßen – bestenfalls bis zum Erreichen des geplanten Zeitrahmens – fortgeführt. Für das Forschungsinteresse gibt es demnach wenig bis keine relevanten Daten, weshalb von der Arbeit an einer detailreichen Transkription abgesehen werden kann. Ein weiterer für beide Seiten unangenehmer Verlauf eines Interviews

wird genannt, wenn das Interesse der ExpertInnen in der Interviewsituation nicht den Themen des Forschungsinteresses entspricht. Auch hier kommt es nur zu wenigen relevanten Daten. Eine weitere Form, die sich zwischen Gelingen und Misslingen bewegt, ist die, wenn der/die ExpertIn zwischen der gewünschten Rolle und der einer Privatperson wechselt. Der/die Forschende ist hier zum Eingreifen gezwungen, was den Gesprächsfluss unterbricht. In diesem Falle sind nur die Ausschnitte des Textes von Bedeutung, in der die ExpertInnenrolle gehalten wird. Bei der Auswertung muss dieser Umstand reflektiert werden. Die reinen Formen des Gelingens sind die, wenn bei der/dem ExpertIn Neugierde entfacht wird. Dies zeigt sich durch Nachfragen von Seiten der Befragten zu Beginn des Interviews. Wird hier der richtige Ton getroffen und Kompetenz von Seiten des Forschenden vermittelt, kommt ein flüssiges und ertragreiches Gespräch zustande. Dies setzt eine gute Vorbereitung von Seiten des Forschenden voraus. Ähnlich verhält es sich, wenn ExpertInnen Interesse an einem Gedankenaustausch entwickeln. Forschende werden hier in die Rolle eines Ko-Experten gedrängt. Dies trägt zunächst nicht zu einer guten Datenerhebung bei, denn es interessiert ja das Wissen der ExpertInnen. Auch hier entscheidet die Vorbereitung über Gelingen und Misslingen. Es ist nötig einen Diskurs zu eröffnen und das Wissen der Experten in den Mittelpunkt zu stellen. Die Letzte Möglichkeit ist ebenfalls eine Mischform von Gelingen und Misslingen, da diese Art des Diskurses höchst fragil ist: ExpertInnen nutzen das Interview, um ihr eigenes Wissen zu präsentieren. Hier sind ebenfalls nur die Gesprächsausschnitte von Bedeutung, die das Thema treffen. (Meuser et al., 2002. S. 78-79) So orientiert sich der Grad der Detaillierung bei der Anfertigung des Transkripts eben an dem Grad des Gelingens bzw. Misslingens der geführten Interviews. Darüber hinaus hat das sich eingebürgerte Paraphrasieren von ExpertInneninterviews auch forschungsökonomische Hintergründe. Der Zeitaufwand für die Anfertigung von aufwändigen Transkriptionen kann zuweilen angesichts der geringen Relevanz einzelner Gesprächsabschnitte sehr groß werden. Bei Auftragsforschungen wird dieser Arbeitsschritt oftmals unter großem Kostenaufwand an Dritte vergebenen. Problem ist hier, dass diejenigen, die mit der Paraphrasierung beauftragt werden, nicht den gesamten Forschungsprozess kennen, und daher mit ihrer, wie Bohnsack schreibt, „formulierenden Interpretation“ (Bohnsack, R. & Nentwig-Gesemann, I., 2007. S. 14-15), bereits Einfluss auf die Forschungsergebnisse nehmen. Dieses Problem besteht im Kontext dieser Arbeit nicht, was auch ein Grund ist, warum in manchen Fällen lediglich Ausschnitte der geführten Inter-

views berücksichtigt werden können. (Liebold et al., 2009. S.41-42) Es ist noch anzumerken, dass 3 InterviewpartnerInnen die Aufzeichnung der Gespräche ablehnten. Als Gründe werden hier auch die Angst vor Preisgabe sensibler Inhalte und die Möglichkeit der Rückverfolgung genannt. Ein Teil der befragten ExpertInnen ist Teil des öffentlichen Diskurses. Es wurden Bedenken geäußert, dass unter Umständen die Stimme wiedererkannt werden könnte. Hier wurde in einem Fall so detailreich wie möglich Notizen angefertigt, und in 2 weiteren Fällen die Zusage gegeben, die Aufnahmen keinesfalls an Dritte weiterzugeben.

2.3.3 DER LEITFADEN

Die Erstellung des Leitfadens erfordert gründlich durchdachte Planung. Denn es entscheidet, wie aus dem vorigen Kapitel bereits hervorgegangen ist, die Formulierung der Fragen über das Gelingen und Misslingen von ExpertInneninterviews, da diese die Art der Antworten und das Interesse der Gesprächspartner stark beeinflusst. Die Leitfragen bilden hier ein Bindeglied zwischen den auf der Theorie basierenden Vorüberlegungen und der Erhebungsmethode selbst und übersetzen somit die übergeordnete Forschungsfrage in Form von einzelnen Fragen an das Untersuchungsfeld.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die formellen, sowie informellen Kommunikations- und Kooperationsströme zwischen der deutschen Geberorganisationen GIZ und den auf den durch deutsche Steuergelder finanzierten Markt tätigen Beratungsfirmen näher zu beleuchten, um Spezifika bezogen auf den Informationsaustausch und die Informationsbeschaffung für die Vergabe und Akquise von Entwicklungsvorhaben zwischen den Organisationen herauszuarbeiten. Die eingangs gemachten Überlegungen und die Ergebnisse der vorangegangenen Literaturrecherche haben ergeben, dass die Faktoren, die die Art und Weise des Informationsaustauschs beeinflussen, auf unterschiedlichen Ebenen in der institutionellen Umwelt liegen. Darüber hinaus ist auch eine zeitliche Dimension, nämlich die unterschiedlichen Phasen des Tenderprozesses von enormer Wichtigkeit:

Interviewleitfaden

Themenblock 1: Informationsbeschaffung im institutionellen Rahmen

Leitfrage 1:

Stellen wir uns einmal eine Situation vor, in der keine neuen Opportunities der GIZ in Ausschreibung sind. Wie würdest du die Beziehung zum Geber beschreiben?

- Welche Kommunikationsströme gibt es und wie würdest du diese beschreiben?
- Welche Kommunikationsströme gibt es außerhalb der herkömmlichen Portale und wie würdest du diese beschreiben?
- Wie wird in dieser Situation die Beschaffung von Informationen sichergestellt?
- Welche Möglichkeit zur Teilhabe und Mitbestimmung gibt es für Beratungsfirmen?
- Wer sucht wann den Kontakt und warum?
- Nun in historischer Perspektive: Ist das schon immer so gewesen?
- Welche Probleme treten hier auf?

Leitfrage 2:

Nun während eines Ausschreibungsprozesses: Wie verhält es sich mit der Beziehung zum Geber von nun an?

- Welche Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung bestehen?
- Wie würdest du die Kommunikationskultur zum Geber beschreiben?
- Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit man einen Tender angeht?
- War das schon immer so? Wie haben sich diese Prozesse über die Zeit entwickelt?
- Falls es Veränderungen gibt, wieso glaubst du wurden diese vorgenommen?
- Welche Probleme treten hier auf?

Leitfrage 3:

Nun Post-Award: Ein Projekt wurde akquiriert. Welche Formen der Kommunikation und welche Art des Informationsaustauschs bestehen von nun an?

- Wie verändert sich das Verhältnis zum Geber?
- War das schon immer so? Wie haben sich diese Prozesse über die Zeit verändert?
- Welche Probleme treten hier auf?

Themenblock 2: Organisations-/Marktstrukturebene

Leitfrage 1: Wenn du dir den durch deutsche Steuergelder generierten Markt anschaust. Wie würdest du diesen beschreiben?

- Was unterscheidet die Top 5 von den anderen Unternehmen?
- Was ist die Rolle der Firmen außerhalb der Top 5?
- Wie hat sich der Markt über die Zeit entwickelt?

Leitfrage 2: Wie steht es um die Kooperation und Kommunikation mit anderen Firmen?

- Wie ist das Verhältnis zu den konkurrierenden Firmen?
- Gibt es formelle gemeinsame Kommunikationsplattformen?
- Wie und wann wird mit der Konkurrenz in Kontakt getreten?
- Welche Überlegungen gibt es bei der Bildung von Konsortien?

Leitfrage 3: Firmenstruktur und Schwerpunktsetzung: Was sind Gründe

- Wieso glaubst du sind die Firmen so strukturiert, wie sie strukturiert sind?
- Wie wird versucht sich von der Konkurrenz abzuheben?
- Wo siehst du die Rolle von Beratungsfirmen?
- Was wäre, würde es keine Beratungsfirmen mehr geben?

Themenblock 3: Individuelle Ebene

Leitfrage 1: Was waren die Hauptmotivationen für die Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit?

- Hast du schon immer geplant in diesem Feld zu arbeiten?
- Erzähl einmal von den Positionen, die du im Laufe deiner Karriere bekleidet hast?
- Was waren Gründe für die Bewerbung auf diese Positionen?
- *Was glaubst du, muss jemand mitbringen, um in der EZ erfolgreich zu sein?*
- Wie haben sich deine Motivationen seit Beginn deiner professionellen Karriere verändert?
- Wo siehst du die Grenzen deiner Arbeit?
- Worüber findest du, wird zu wenig gesprochen?
- *Was sind Modalitäten, die du für wichtig hältst, um deine Arbeit zu beschreiben?*

Abbildung 1: Interviewleitfaden

Die zu behandelnden Themen wurden in jedem Interview eingangs genannt, um dem/der befragten ExpertIn eine Übersicht zu geben, sowie abrupten Themenwechseln im bevorstehenden Gespräch vorzubeugen, damit der Gesprächsfluss erhalten bleibt. (Helfferich, 2014. S. 567) Die unter diesen Themenblöcken gestellten Leitfragen sollen dazu dienen, die nötigen Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage zu liefern. Die Konzeption der Leitfragen unterliegt dem Gütekriterium der Offenheit. Sie müssen „so offen wie möglich, und so strukturierend wie nötig“ (ebd. S. 560) gestellt werden. Offen, damit den Befragten der nötige Spielraum zum Antworten gelassen wird, strukturierend, damit die Antworten nicht zu ungenau werden. (Gläser et al., 2010. S.131) Bei der Formulierung der Fragen ist es zudem wichtig, die Fragen so zu formulieren, dass sie in den kulturellen Kontext der Gesprächssituation passen, damit die Befragten Personen die Möglichkeit haben ein Verständnis für die interessierenden Inhalte zu entwickeln.

Jeder Themenblock enthält neben den Leitfragen überdies auch zusätzliche Detailfragen, die den Gesprächsfluss weiter anregen sollen, oder, wenn Antworten zu kurz oder nicht detailreich genug erscheinen einen weiteren Reiz zur Wiederaufnahme setzen. Dieses Vorgehen gibt dem Interview die Charakteristik des „teilnarrativen“. Abschließend bleibt noch anzumerken, dass beim Führen der Interviews so gut es ging darauf geachtet wurde, allen InterviewpartnerInnen die gleichen Fragen zu stellen, um eine gewisse Vergleichbarkeit herstellen zu können. (Helfferich, 2014, S. 565-568) Allerdings haben die Diskursverläufe der Interviews teilweise dazu geführt, dass im Laufe der Erzählung bereits Anschlussfragen beantwortet wurden, weshalb auf einige Nachfragen verzichtet werden konnte, um Redundanzen zu vermeiden, den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten und das Interesse der ExpertInnen zu erhalten.

3 HINTERGRUND ZU STRUKTUREN UND AKTEUREN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Um einen ersten Zugang zur Arbeit der internationalen Entwicklungshilfe zu ermöglichen, werden die beiden folgenden Kapitel einen Einstieg in die Historie der Entwicklungshilfe generell, und im weiteren Verlauf mit geschärftem Blick die Aktivitäten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, im speziellen die des BMZ, der GIZ und der Beratungsfirmen liefern. Diese Einbettung ist für ein holistisches Verständnis unabdingbar, da hierdurch

eine sukzessive Skizzierung der Akteurs-Landkarte vorgenommen werden kann. Mit Referenz zu den zuvor beschriebenen möglichen Nutzungsmöglichkeiten der erhobenen Daten aus ExpertInneninterviews, beginnt hier bereits die Arbeit mit dem empirischen Datenmaterial. Neben Fachliteratur werden in den folgenden Kapiteln die Aussagen der ExpertInnen mit einfließen.

3.1 KURZER EINSTIEG IN DIE GESCHICHTE DER INTERNATIONALEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Mit Ende des zweiten Weltkrieges begannen die ersten Bemühungen der internationalen Zusammenarbeit mit der Gründung neuer Institutionen, die für eine neue Währungsordnung verantwortlich waren. Grundlage hierfür war die Bretton Woods Vereinbarung, welche 1944 die Gründung der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (IBRD) zur Folge hatte. Die IBRD war Teil der Weltbank-Gruppe und wurde eingangs dazu gegründet, den Wiederaufbau des zerstörten Europas zu unterstützen. Ungefähr zeitgleich allerdings hielt George C. Marshall an der Universität Harvard seine Eröffnungsrede, in welcher er die ökonomische Situation in Europa beschrieb und feststellte, dass Europa alleine nicht fähig sein würde, sich eigenständig von der Katastrophe des zweiten Weltkrieges zu erholen. Er bot in seiner Rede, die später als der Grundstein des Marshall-Plans bekannt wurde, finanzielle Hilfe von Seiten der USA für Europa an. Die Hilfen, die dieser Plan vorsah, wurden für alle Länder zugänglich gemacht. Dies inkludierte ehemalige und gegenwärtige Verbündete, ehemals verfeindete Nationen, sowie neutrale Staaten. Da diese finanziellen Zuwendungen jene der Weltbank weit überstiegen, führte dies zu einer rapiden Veränderung der Strategie der Weltbank, da ihre Zuwendungen gemeinsam mit dem Marshall-Plan zum einen redundant, und zum anderen die zugesagte finanzielle Unterstützung von weniger als einer halben Millionen US-Dollar (USD) gegenüber den jährlich 4 Milliarden USD der USA wenig einflussreich waren. (Alacevich, M., 2009. S.229) Die Weltbank wechselte daraufhin also ihre Strategie nahezu umgehend nach ihrer Gründung und konzentrierte sich mit finanziellen Unterstützung vornehmlich auf die Entwicklung in ärmeren Ländern. Das Finanzhilfesystem in Europa gründete sich auf der Idee, dass die Hauptursache für die zu beobachtende Armut der Mangel an Kapital war, und mit der Zuführung von externen finanziellen Mitteln bekämpft werden könnte. In Europa zeigte der Marshallplan hervorragende Ergebnisse, weshalb angenommen wurde, dass man auf

den Kontinenten Afrika, Südamerika und Asien mit selbigem Vorgehen ähnliche Ergebnisse erzielen konnte. Die Weltbank begann finanzielle Mittel in Form von Zuschüssen und Krediten zu mobilisieren. Diesem Beispiel folgten wenig später andere wohlhabende Länder mit ihren eigenen Programmen: Japan im Jahre 1954, Deutschland 1955, sowie Frankreich und Großbritannien 1961. Deutschland orientierte sich zunächst am Beispiel des amerikanischen Point-IV Programms, welches den Grundstein für eine bilaterale Zusammenarbeit mit Staaten Südamerikas, Israel und dem Iran legte. Der Deutsche Bundestag genehmigte dem Auswärtigen Amt hierzu erstmals die Verfügung über 50 Millionen D-Mark zum Zweck der technischen Zusammenarbeit mit anderen Ländern. (ebd.) Für Deutschland diente die Entwicklungszusammenarbeit zunächst als Instrument der Außenpolitik auf Grundlage der Hallstein-Doktrin und damit dem Kampf gegen den Kommunismus zu Zeiten des Kalten Krieges. (Hein, B., 2009. S. 302) Dies sollte sich später ändern. Die Hallstein-Doktrin öffnete später die Tür, sodass die Entwicklungspolitik nicht nur mehr ein politisches Instrument war, sondern später zu einem weniger politisierten und ideologisch bestimmten Umgang mit Ländern der sog. Dritten Welt führte. (Gieler, W. & Nowak, M., 2021. S.35-38) Darüber hinaus finden sich auch in der Rhetorik des damaligen Wirtschaftsministers Ludwig Erhard, der von einem großen Potenzial in der Erschließung neuer Märkte für die deutsche Industrie sprach.

3.2 KURZER EINSTIEG IN DIE GESCHICHTE DER DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Der Beginn der Arbeit der deutschen Entwicklungshilfe kann auf die 1950er Jahre datiert werden. Erste Bemühungen zur Bereitstellung von Hilfen zur Armutsbekämpfung in – so wurden sie zunächst bezeichnet – unterentwickelten Ländern des globalen Südens wurden damals auf multilateraler Ebene unternommen. Durch den Einsatz deutscher Finanzbeiträge zu einem UN-Programm zur technischen Hilfe wurde versucht, zumindest einen monetären Beitrag zu leisten. Später dann begann Deutschland seine eigenen Anstrengungen der Unterstützung in bilateraler Form, das heißt in direktem Kontakt zu den Begünstigten Ländern. Das erste Programm war das „*Program Point Five*“ (auch Marshallplan), wofür zunächst das Auswärtige Amt (AA) die Verantwortung trug und gemeinsam mit dem Wirtschaftsministerium die Koordination leitete. (Gieler et al., 2021. S. 255) Da politische Instanzen, wie die beiden genannten Ministerien, weniger für die Durchführung,

sondern für die Planung von Aktivitäten zuständig waren, gab es bereits zu dieser Zeit Implementierungsunterstützung durch Organisationen wie den deutschen Entwicklungsdienst (DED), die deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE) und die Carl-Duisberg Gesellschaft. Zusätzlich waren zwei weitere wichtige Akteure zentral: Die Bundesstelle für Entwicklungshilfe (BfE), welche für die sektorale Planung zuständig war, sowie die Deutsche Förderungsgesellschaft für Entwicklungsländer (GAWI), welche für die Personalbeschaffung Sorge trug. Es ist anzunehmen, dass die Aufgabenverteilung zwischen diesen beiden Instanzen zu einem unausgewogenen, ständigen und ungesunden Wettbewerbsverhältnis führte, denn im Jahr 1961 kam es zu einem Zusammenschluss dieser beiden Instanzen zur Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), welche zum Ziel hatte, die Effektivität und Effizienz des Projektmanagements der Aktivitäten der deutschen Entwicklungshilfe durch die Rationalisierung von Entscheidungsprozessen und Arbeitsabläufen zu steigern. (Gessler, M., Fuchs, M., 2019, S.88) P6 erwähnte in diesem Zusammenhang, dass sich die FZ (Finanzielle Zusammenarbeit) und die TZ (Technische Zusammenarbeit) inhaltlich und geographisch zu weit voneinander wegbewegt haben und man sich so zumindest eine gewisse Bündelung erhoffte. Im selben Jahr (1961) kam es zudem zur Gründung eines eigenen Ministeriums für die wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ), um alle Bemühungen der internationalen Kooperation unter einer Stelle zu vereinen. Allerdings verfügte das BMZ in der Anfangszeit zum einen noch nicht über das sektorale Wissen, um sinnhafte Entscheidungen zu treffen, zum anderen geriet es zunehmend zwischen die Fronten der ohnehin schon angespannten Wettbewerbssituation zwischen BfE und GAWI. Daher lagen die Kompetenzen zunächst im Aufgabenbereich der Entwicklung einer entwicklungspolitischen Programmatik und in der Koordination. Finanzielle und technische Hilfen wurden zunächst noch im vorigen Konstrukt abgewickelt. (Korff, R., 1997. S.3 ff) Erst in den folgenden Jahren 1964 wurde die Steuerungskompetenz zur technischen Zusammenarbeit zugeteilt, und später, im Jahr 1972 erlangte das BMZ auch die Zuständigkeit für die bilaterale und multilaterale finanzielle Zusammenarbeit. Dies hatte eine teilweise Konsolidierung der Entwicklungszusammenarbeit als eigener Politikbereich zur Folge. Im Jahr 2011 vereinte sich dann der DED mit der GTZ und wurde zur Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, der GIZ.

Das Feld der Entwicklungszusammenarbeit war und ist dennoch weit breiter als die Instanzen, die dem BMZ unterstehen. Das AA ist für die Bereitstellung humanitärer Hilfe,

kulturelle Zusammenarbeit, sowie für Beiträge zu den UN-Institutionen zuständig. Die Bundesministerien für Bildung und Forschung und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) sehen ihre Zuständigkeit innerhalb der deutschen öffentlichen Entwicklungshilfe. Jedes Bundesland stellt über diese Ministerien eigene Mittel zur Verfügung. Diese werden hauptsächlich für den Erlass von Studienkosten der Studierenden aus Entwicklungsländern eingesetzt, können also dem Sektor der öffentlichen Bildung zugeschrieben werden. Andere Beiträge werden in Form von Mittelbereitstellung für EU-Entwicklungszusammenarbeit mobilisiert. Diese werden für die Unterstützung von nach Deutschland gekommene Flüchtlinge eingesetzt und machen mittlerweile einen Großteil der gesamten ODA-Leistungen (Official Development Assistance) aus.

3.3 DIE AKTEURLANDKARTE IN DER DEUTSCHEN EZ

Im Folgenden wird spezieller Fokus auf die für diese Arbeit zentralen Akteure gelegt: Das BMZ, Die GIZ, sowie die Positionierung der Beratungsunternehmen in diesem Konstrukt. Hierdurch soll ein Bild dessen gezeichnet werden, welches die Kooperationsbeziehungen zwischen diesen zentralen Akteuren zeigt.

3.3.1 DAS BMZ - BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG

Das Etablieren dieses eigenen Ministeriums für die internationale Entwicklungszusammenarbeit hat international ein Alleinstellungsmerkmal. Wenngleich es in anderen Ländern des geographischen Westens wie zum Beispiel in Finnland und Schweden eine/n eigene/n MinisterIn für diesen Verantwortungsbereich gibt, so untersteht er/sie dort dem Außenministerium. In weiteren Ländern gibt es lediglich eine Agentur, die ebenfalls dem Außenministerium untersteht. In Deutschland hat die Bundesregierung die politische Verantwortung für diese Vorhaben und übernimmt die Steuerung und Kontrolle aller Vorhaben und Finanzierungen. Dies tut sie durch das BMZ. Laut BMZ liegt der Verantwortungsbereich in der technischen Zusammenarbeit (TZ) in der Formulierung der Strategien, der Steuerung, Durchführung und Planung im Rahmen von Programmen mit Kooperationspartnern. Im Kern bewilligt es die Entsendung von Fachkräften, die Finanzierung von Beratungsleistungen und die Durchführung von sonstigen Dienst- und Werkleistungen, wie zum Beispiel von Studien, Überprüfungen und gutachterlichen Tätigkeiten. (BMZ, 'Leitlinien für die bila-

terale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit') Gemeinsam mit dem Kanzleramt, dem BMWi und dem Außenministerium nimmt es Teil an der Schwerpunktsetzung für Strategien für die Arbeit in unsicheren Länderkontexten. (Frymark, K., & Duchnowicz, I., 2015. S.13) Allerdings stützt sich das BMZ bei der Durchführung seiner Tätigkeiten in der technischen Zusammenarbeit auf die staatliche Durchführungsorganisation GIZ.

3.3.2 DIE GIZ – GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT

Der GIZ unterliegt, wie zuvor beschrieben, nicht seit jeher die Hauptverantwortung in der Umsetzung der technischen Entwicklungstätigkeiten. Zuvor waren beispielsweise der DED, die Carl-Duisberg Gesellschaft und die GTZ parallel zuständig. Letztere hatte sich nach ihrer Gründung im Jahr 1975 durch den Zusammenschluss der GAWI und des BfE als wichtigstes Durchführungsorgan etabliert. Wichtig ist hierbei die Rechtsform unter der sie entstand: Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GmbH). Später dann im Jahr 2010, sowohl aufgrund von steigender Redundanz der einzelnen Akteure, also auch steigender Ineffizienz als Folge der Parallelaktivitäten, wurden alle Akteure im Zuge einer Fusion unter dem neuen Dach der GIZ vereint. (GIZ, 'Chronik Entwicklungsdienst', 2013) Man erhoffte sich durch diesen Zusammenschluss die Steigerung der Effizienz durch die Abschaffung der bestehenden Doppelfunktionen einerseits, und andererseits die Steigerung der Kontrolle und die Verbesserung der Gestaltungsfunktion des BMZ gegenüber den einzelnen Akteuren. (Lutz R. Meyer, Simon Freund, and Jan Tobias Polak, 2016)

Die GIZ gilt als Eigentum der Bundesregierung und untersteht direkt dem BMZ, was durch den Generalvertrag aus dem Jahr 1975 geregelt ist. Demnach gehören fachliche Steuerung, Berichterstattung und Evaluierung zu den Hauptaufgaben. Rechenschaft ist die GIZ durch ihre Unterstellung organisationaler Verortung mehreren Gremien schuldig: Dem Haushaltsausschuss des Bundestages, dem Bundesrechnungshof, sowie dem eigenen Aufsichtsrat.

Hauptauftraggeber der GIZ ist mit großem Abstand das BMZ und plant für das laufende Geschäftsjahr den Transfer von Geldern für die bilaterale technische Zusammenarbeit von 5,75 Millionen Euro. Zum Vergleich: Im Jahr 2020 belief sich die Höhe der Transaktionen noch auf rund 3 Milliarden Euro. Die GIZ verzeichnete im Jahr 2020 einen Zugang von 2,7

Milliarden Euro vom BMZ. Somit sind rund 90% des Gesamtvolumens für bilaterale Zusammenarbeit des BMZ an die GIZ abgeflossen.¹ Aus Perspektive der GIZ, die ebenfalls durch Co-Finanzierungen Gelder von anderen Organisationen, wie beispielsweise der Europäischen Union, und - wie bereits angesprochen – von anderen nationalen Akteuren wie dem Außenministerium unterstützt wird, ergeben die Zuwendungen des BMZ rund 85% des Gesamtvolumens ihrer einsetzbaren Gelder. Neben der ohnehin engen rechtlichen Verstrickungen, sieht man an diesen Zahlen, dass sich auch in der inhaltlichen Arbeit eine enge Kooperation entwickelt hat. Als Dienstleistungsunternehmen im Besitz der Bundesregierung stehen die Dienste der GIZ *de jure* auch allen anderen Bundesministerien zur Verfügung. Allerdings gelingt es *de facto* nicht, so das Geschäftsfeld zu erweitern. Somit wird die GIZ als ein Unternehmen des BMZ wahrgenommen. (Sye. 2007, S. 114) Man erkennt hier eine Art Monopolstellung in der Durchführung der Entwicklungszusammenarbeit. Die GIZ hat also in der Akquise von Geldern keine Konkurrenz zu fürchten. Vielmehr hat das BMZ wenig andere Kanäle zur Bereitstellung von Drittmitteln zur Verfügung. (Frymark et al., 2015. S.27) Die Weitervergabe der Mittel, die vom BMZ für Dienstleistungen und Lieferungen bereitgestellt werden, werden entweder von der GIZ selbst umgesetzt, oder müssen, sofern sie den EU-Schwellenwert von 140.000€ brutto überschreiten, in öffentlichen Ausschreibungsprozessen der Privatwirtschaft im Wettbewerb zur Verfügung gestellt werden.² Um diese Dienstleistungsprojekte konkurrieren Servicedienstleister. Hier beginnt die Arbeit der Beratungsfirmen.

3.3.3 BERATUNGSFIRMEN IM DEVELOPMENT CONSULTING

Das Einkaufen von Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit hat sich seit den 90er Jahren als ein bewährtes Hilfsmittel etabliert. Im Jahr 2012, kurz nach der Amtszeit von Heidemarie Wieczorek-Zeul als Ministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, wurde entschieden, dass 20% der zur Verfügung gestellten Mittel in Ausschreibungsprozessen (Tendern) an die Privatwirtschaft ausgeschrieben werden müssen. Diese Unternehmen der Privatwirtschaft verkaufen Lösungen für ökonomische, soziale

¹ GIZ, 'Unternehmensberichte' <<https://www.giz.de/de/mediathek/412.html>>

² 'Bundesportal | Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen: Regeln und Verfahren' <<https://verwaltung.bund.de/leistungsverzeichnis/DE/rechte-und-pflichten/102840720>> .

und institutionelle Probleme in Entwicklungsländern und aufstrebenden Wirtschaftssystemen. P6 erläuterte, dass im Zuge der Umstrukturierung, die reformbildenden Maßnahmen, die in den Ländern „on-the-ground“ stattfanden, vermehrt ausgeschrieben wurden.

„Und das (= die Umstrukturierung) hat die GIZ im Kopf vollzogen und dann allmählich eben auch die Consultings einbezogen.“ (Interview P6)

Die fachlichen Spezialisierungen sind weitreichend: Einige Firmen spezialisieren sich auf Nischen-Produkte, wie in jüngster Vergangenheit die Digitalisierung von Ministerialprozessen, andere decken die ganze Bandbreite der Themen, die für die Aktivitäten in der internationalen Zusammenarbeit von Bedeutung sind, ab. Bildung und Arbeitsmarkt, Handel und öffentliche Finanzen, Agrikultur, Tourismus, sowie Menschenrechte sind nur einige der vielen Themen. Große Beratungsunternehmen arbeiten teilweise in mehr als 100 Ländern gleichzeitig, liefern daher sowohl multisektorales Wissen, als auch multilinguales Personal. Um dies nachhaltig zu ermöglichen, pflegen sie fortlaufend ihre Personaldatenbank, um fähige ExpertInnen für unterschiedlichste Einsätze mobilisieren zu können. Diese ExpertInnen sind in der Regel kein fester Bestandteil der jeweiligen Firma, sondern werden im Falle einer neuen Projektopportunität kontaktiert und mit lukrativen Zahlungen davon überzeugt, in Kurzeinsatz für das Unternehmen zu arbeiten. Die Klienten internationaler Beratungsfirmen sind große bilaterale, sowie multilaterale Geber wie die EU, die UN oder die Weltbank. Im Falle der GIZ handelt es sich um einen bilateralen nationalen Geber, der nationale und internationale Projekte ausschreibt und umsetzt. Beratungsunternehmen können als professionalisierte Vermittler zwischen Gebern und Regierungen in Empfängerländern verstanden werden. Sie ermöglichen Zugang zu nationalen Denkkreisen, NGOs und CSOs (*Civil Society Organizations*) und versuchen so gut es geht, Kontakte in nationale Kontexte aufrechtzuerhalten, um die bestmöglichen Informationen über den Status der örtlichen Wirtschaftssysteme und Handlungsweisen zu erlangen. Zwei der befragten ExpertInnen äußerten sich folgendermaßen in diesem Kontext:

„Es ist für die Institutionen (=GIZ) sehr schwierig diese Expertise vorzuhalten. Das holen die sich durch uns (=Consultings) sehr geschickt dazu. Das zweite ist rein wirtschaftlich. Es ist für sie auch viel einfacher. Man muss nicht alle anstellen, sondern kann Kurzarbeit durch Fachpersonal zwischen Ländern verschieben.“ (Interview P2)

„Da muss man wissen, wie die Personalstruktur in der GIZ selbst ist. Die sind ja grundsätzlich Generalisten, [...]“ (Interview P7)

Das folgende Kapitel wird genauer auf die Konstitution des Marktes eingehen, der durch deutsche Steuergelder entstanden ist und darauf, über welche formell institutionalisierte Interaktionsform die Beratungsunternehmen mit der GIZ in Kontakt treten können.

4 REFORM DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG – DER WETTBEWERB UM HILFSBEITRÄGE

Um ausreichend zu verstehen, wieso und seit wann Steuergelder über Ausschreibungsprozesse in die Wirtschaft rückabfließen, ist es nötig ein wenig früher in die die Historie der Wirtschaftswissenschaften zu blicken: In den 1970er Jahren wurde die allgemeine Lehre der Wirtschaftswissenschaften stark von John Maynard Keynes geprägt. Damals unterlag es dem Staat den Wohlstand zu steuern und Verfehlungen eines teilweise schwachen Privatsektors auszugleichen. (Hailey, J., 2003. S. 662-663) Den Grundstein für das fortan gesteigerte Vertrauen in freie Marktmechanismen legte allerdings die damalige britische Premierministerin Margaret Thatcher, die in den Neoliberalismus vertraute und auf die Stärken privater Unternehmen baute. (Domberger, S. & Rimmer, S., 1994. S.439-453) Sie setzte in ihrer Politik verstärkt auf Privatisierung und beeinflusste damit weitere europäische Staaten und führte zur Durchsetzung dieser ökonomischen Sichtweise auf Wirtschaftssysteme. Es wurde davon ausgegangen, dass durch das Ausgliedern bestimmter Aufgaben aus dem Staatsapparat in die Privatwirtschaft, die Qualität der Dienstleistungen verbessern und gleichzeitig Staatskosten minimieren konnte, indem man Ressourcen für Zuständigkeiten einsparte. Keynes' Theorie wurde von verschiedenen Kritikern herausgefordert. Monetaristen lehnten diesen Ansatz ab, da sie vermuteten, dass staatliche Eingriffe in die Privatwirtschaft durch Zuführen von Geldmitteln diese destabilisieren. Verfechter der angebotsorientierten Wirtschaft gingen davon aus, dass durch die Schaffung eines unternehmensfreundlichen Umfeldes und die Reduzierung staatlicher Eingriffe, das Wachstum und der Wohlstand für alle erhöht würden. Nachteile sah man in steigender Einkommensungleichheit und in der Schmälerung der Arbeitnehmerrechte. Ein weiterer Ansatz lag in der Public-Choice Theorie. Hier steht die kritische Grundhaltung gegenüber staatlichen Eingriffen im Vordergrund. Es wird davon ausgegangen, dass Bürokraten und Staatsdiener, genau wie Individuen in der Privatwirtschaft, ihren eigenen rationalen Interessen folgten und politische Entscheidungen von Interessen wie Macht, Wiederwahl und dem Erhalt persönlicher Vorteile beeinflusst

seien. Public-Choice-Theoretiker erklären politische Prozesse als Ergebnis dieses Zusammenspiels von Interessen und plädieren für eine Begrenzung staatlicher Eingriffe. Der Staat solle sich lediglich mit der Bereitstellung von Gütern befassen, sowie Vertragsfreiheit gewährleisten und den Markt den Großteil der wirtschaftlichen Aktivitäten steuern lassen. Die Gesamtheit dieser neoliberalen Strömungen wurde als New Public Management bezeichnet. Dieses basiert im Zentrum auf Public-Choice Theorien, sowie Transaktionskostentheorien. Also der Minderung der Kosten für unternehmerisches Engagement. (Hood, C., 1991. S.3-19) Die darauffolgende Auslagerung der staatlichen Dienstleistungen folgt dem Glauben, dass die Schaffung von Wettbewerb um öffentliche Gelder und die vertraglich gesicherte Klarheit zwischen Anbietern und Nachfragern ultimativ eine Steigerung der Effizienz nach sich zieht. (Heginbotham, C., Walsh, K., 1995. S. 272-273) Das Auflösen des Monopols Staat durch die Schaffung eines Wettbewerbs von mindestens 2 Parteien, die um einen Auftrag konkurrieren, kann also als wirtschaftliche Liberalisierung verstanden werden. (Coen, D., 2000. S. 18-26) Die Spezialform dieser Liberalisierung ist die der wettbewerbsorientierten Ausschreibung. Hier konkurrieren Anbieter von Dienstleistungen um das Recht, in einem definierten Zeitraum bestimmte Dienstleistungen erbringen zu dürfen. (Hermann, C., Flecker, J., 2012) Der Unterschied zwischen dem rein privatwirtschaftlichen Wettbewerb, bestehend aus zwei Privatunternehmen, und dem der öffentlichen Ausschreibung, ist, dass der Kunde – der Staat – nicht immer zwischen unendlich vielen Anbietern wählen kann. Ist ein Auftrag einmal vergeben, ist auch der Wettbewerb beendet. Vergleicht man also das abgegebene Angebot für die Durchführung einer Dienstleistung in einem öffentlichen Ausschreibungsprozess mit einer Zahnbürste (sic!), die auf dem freien Markt beworben wird, so hat ein Zahnbürstenhersteller auch nachdem ein Kunde sich an einem Tag für eine andere Zahnbürste entschieden hat, die Möglichkeit sein Produkt weiter zu verbessern und, drastisch formuliert, dem gleichen Kunden am Folgetag mit Hoffnung auf Erfolg ein besseres Produkt anzubieten. In öffentlichen Ausschreibungen für Dienstleistungen gibt es diese Möglichkeit nicht. Hier zählt die Qualität des Produkts am Tag der Angebotsfrist. Der Markt ist daher weniger dynamisch als der freie Markt. Wettbewerbliche Ausschreibungen werden also in Bereichen der öffentlichen Dienstleistungen eingesetzt, wenn ein kontinuierlicher Wettbewerb zwischen den Anbietern die Effektivität der Leistung beeinträchtigen würde. Öffentliche Ausschreibungen sind, nachdem ein Unternehmen den Zuschlag bekommen hat, Vereinbarungen, in denen eine Organisation mit einer Aufgabe

betrachtet wird. Die Aufgabe der Kontrolle und Aufsicht über diese Handlungen bleibt jedoch in öffentlicher (staatlicher) Hand. (Auby, J., 2009. S. 2-3)

Die Auftragsvergabe über öffentliche Ausschreibungen, das *Tendering*, ist mittlerweile auf der ganzen Welt verbreitet. Sie beinhaltet neben Dienstleistungen auch die Beauftragung der Beschaffung von Sachgütern verschiedener Art, sowie Infrastrukturdienstleistungen. In der internationalen Zusammenarbeit wird zwischen *Works, Goods and Services* unterschieden. In dieser Arbeit wird es ausschließlich um letztere Art gehen: Die Dienstleistungen. Generell gibt es keine Limitierungen für die Art der Dienstleistungen, die ausgeschrieben werden können, solange sie nicht in die Freiheitsrechte des Einzelnen eingreifen oder Leben oder Eigentum von Privatpersonen erheblich beeinträchtigen könnten. (ebd. S.11-13) In der Bundesrepublik Deutschland begann die Reform für öffentliche Dienstleistungen etwa 10 Jahre später als in Großbritannien mit weit weniger Einfluss, da die Tradition der starren und hierarchischen Bürokratie in Deutschland ihr Übriges beitrug. Die europäische Union war es, die diesen Prozess unter ihren Mitgliedern vorantrieb (Coen, 2000. S. 18-23) und 1987 mit der einheitlichen europäischen Akte manifestierte. (Hermann et al., 2012. S.10) Zunächst wurde sich in Deutschland auf die Veränderungsprozesse innerhalb der staatlichen Strukturen konzentriert und erst später versucht, marktähnliche Strukturen wirken zu lassen. Seit den 1990er Jahren ist ein Wachstum des finanziellen Volumens öffentlich ausgeschriebener Dienstleistungen zu erkennen. Laut OECD lag Deutschland in 2017 noch knapp unter dem europäischen Durchschnitt der OECD-Mitgliedstaaten, betrachtet man den Anteil der ausgeschriebenen Gelder in Relation zum BIP. (OECD, 2017. S. 173) Im Jahr 2021 lag der Anteil knapp über dem Durchschnitt, wobei allerdings zu beachten ist, dass während der Corona-Pandemie der Anteil ausgeschriebener Geldmittel in allen OECD-Staaten generell gestiegen ist. (OECD, 2021. S.97) Der Anteil der ausgeschriebenen Gelder, die für Entwicklungszusammenarbeit ausgeschrieben wurden, ist aus dem OECD-Bericht zwar nicht direkt abzulesen, allerdings stellte Dietrich fest, dass Länder die einen niedrigeren Prozentsatz ihres BIP ausschreiben, auch insgesamt (also absolut) weniger Gelder für die Entwicklungszusammenarbeit zur Verfügung stellen. (Dietrich, S., 2013. S: 698-712)

4.1 ÖFFENTLICHE AUSSCHREIBUNGEN IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Heute nutzen so gut wie alle großen Geberorganisationen im Feld der Entwicklungszusammenarbeit öffentliche Ausschreibungen zur Beschaffung von Dienstleistungen. Auch hier war die Aussicht auf Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen hauptausschlaggebend für diesen Schritt. Zusätzlich schien es als aussichtsreiche Chance das negative Image der Entwicklungszusammenarbeit aufpolieren zu können, da nicht zuletzt wegen der einstig angewandten Methode des Gießkannenprinzips in den ersten Jahrzehnten auch die Kritik des Verschwenderischen stetiger Wegbegleiter war. Man ging davon aus, dass die gesteigerte Effizienz durch die Kraft des Wettbewerbs dazu führen würde, dass den Agenturen, die für die Umsetzung der Entwicklungsvorhaben zuständig waren, Anreize gegeben werden würden, ihre Qualität zu steigern, sodass ultimativ Verbesserungen in der Organisation entstünden. Reaktionen aus Wissenschaftskreisen verwiesen auf die Gefahr, dass dadurch Grenzen verschwimmen könnten und nichtmehr klar sei, wer die Verantwortung für durchgeführte Vorhaben trägt.

Um qualifizierte Aussagen über die institutionalisierten Regeln der Beschaffungsprozesse treffen zu können, ist es zunächst wichtig, die Beschaffungsrichtlinien der GIZ³ kurz zu umreißen. Die GIZ setzt ihre Beschaffungsrichtlinien⁴ nach strengen Grundprinzipien und angelehnt an die EU-Vergaberichtlinien PRAG⁵, der VgV⁶ (Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge), sowie dem GWB⁷ (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), um. Die folgenden Ausführungen sind eine vereinfachte Darstellung der GIZ Vergaberichtlinien. Diese, durch die GIZ festgelegten Prinzipien, sind mehr als nur administrative Richtlinien, sondern bieten das theoretische Fundament für das Bekenntnis zu ihren Kernprinzipien. Beschaffungsrichtlinien sind eine Art rechtlicher Rahmen, die Anweisungen zur Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, zur Auswahl von Lieferanten, zur Verhandlung von Verträgen, zur Budgetierung und zur Einhaltung dieser Regeln beinhalten. Aus ihnen folgen klare Schritt-für-Schritt Handlungsanweisungen für ihre Nutzer. Beschaffungsrichtlinien in dieser Form verfasst, weisen einen tendenziell statischen Charakter auf. Dies

³ [Wegweiser zum Einkauf von Consultingleistungen](#)

⁴ GIZ, 'Nachhaltige Beschaffung' <https://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/74359.html>

⁵ [PRAG 2019](#)

⁶ 'VgV - Verordnung Über Die Vergabe Öffentlicher Aufträge' <https://www.gesetze-im-internet.de/vgv_2016/BJNR062410016.html#BJNR062410016BJNG000200000> .

⁷ 'GWB - Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis' <<https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/>>

kann zu Verständnisschwierigkeiten führen, da die tatsächlichen Auswirkungen der einzelnen Regeln auf die Realität oft schwer zu erkennen sind. Um diese Statik aufzuweichen, werden im Folgenden beispielhaft einige der Richtlinien durch Zitate von Experten, die in den Interviews befragt wurden, angereichert. Durch die Einbeziehung dieser Zitate, vornehmlich von P4, welche/r Experte für Compliance-Richtlinien ist, lässt sich durch Kontextwissen eine Verbindung zur realen Welt herstellen und der Zugang zu den Richtlinien und ihren Implikationen wird erleichtert. In einem weiteren Schritt wird anhand der Beschaffungsberichte der GIZ aus den vergangenen Jahren ein Überblick über die Mittelverteilung auf dem durch deutsche Steuergelder generierten Markt gegeben.

QUALITATIVE ANALYSE DER GRUNDPRINZIPIEN DER BESCHAFFUNGSRICHTLINIEN

Transparenz: Die Beschaffungsprozesse der GIZ sind darauf ausgerichtet, klar und verständlich zu sein. Dies umfasst die klare Darstellung der Ausschreibungsbedingungen, Bewertungskriterien und Entscheidungsprozesse.

Wettbewerbsfähigkeit: Die GIZ glaubt an den freien Wettbewerb und strebt danach, Wettbewerbsbedingungen zu schaffen, die transparent und gerecht sind. Dies bedeutet, dass die Beschaffungsprozesse offen für eine Vielzahl von Anbietern sind und die besten Angebote hervorbringen sollen.

„Das ist immer ein sehr interessanter Spagat, wenn man sich anguckt, dass viele Projekte ja Folgeprojekte sind bei der GIZ. Und dann gibt es eine Firma, die hat die erste Phase gemacht und die bekommen schon wesentlich früher als alle anderen über ihren täglichen Kontakt mit dem Projekt der GIZ mit, dass da eine Folgephase kommt.

[...]

Da sagen die GIZler oft sogar selbst: Ja, bereitet euch mal vor. Da kommt was und wir glauben, ihr könntet der richtige Partner sein““

[...]

„Ja. Im Grunde ist es – wir profitieren da selber auch von – aber es ist schwierig für die GIZ einen fairen Wettbewerb zu garantieren.“ (Interview P4)

Die Ausführungen von P4 legen nahe, dass die Bestrebung, einen fairen Wettbewerb zu garantieren, nicht immer erfolgreich sind. Die Natur dieser Industrie bedingt, dass, sofern eine Beratungsfirma bereits zu Themen im Länderkontext arbeitet, diese zum einen durch die Kenntnis der inhaltlichen Schwerpunkte, und zum anderen durch die Nähe zur GIZ im Wettbewerb einen kompetitiven Vorteil besitzt. Dieser Punkt wird umso deutlicher bei der Analyse des folgenden Zitats von P2:

„Eine kleinere Firma muss ich auf die Ausschreibung konzentrieren, wo die Wahrscheinlichkeit ein Projekt zu gewinnen durch die fachliche Expertise gegeben ist. Wenn die verlieren, bedeutet das sehr großen Verlust.“ (Interview P2)

P2 statuiert, dass kleine Firmen aufgrund des finanziellen Risikos schon gar nicht die Möglichkeit haben, um bei allen Ausschreibungen mitzuwirken. Unterstützt wird diese Aussage von P7:

„Wir können viel mehr, schnell machen, weil wir die Workforce haben: Quantitativ, Recruiter, Rechtsabteilung, Finanzabteilung, Controlling. Da ist eine riesen Architektur im Grunde dahinter bis hin zu extra Leistung im IT. Und sowas haben die kleinen halt nicht mit ihren 3 Leuten. Die haben eine Schreibkraft. Und die können auch gar nicht die Projektdurchführung machen. Die übernehmen auch andere Aufgaben.“

[...]

Die Projekte sind zwar auch kleiner, weil es eben so in der Materie eher um Studien geht oder Evaluierungen.“ (Interview P7)

Die administrativen Anforderungen zur Umsetzung von größeren Projekten seien für kleine Firmen einfach nicht möglich. Selbst wenn sie in einem Fachbereich inhaltlich die größte Expertise mitbringen, wären sie nie in der Lage die Umsetzung selbst durchzuführen.

Einen weiteren wichtigen Punkt zum Wettbewerb spricht P2 auf die Frage hin an, ob in den vergangenen Jahren signifikante Veränderungen spürbar waren:

„Ja es hat sich sehr professionalisiert [...] Das war früher alles fließender und durchlässiger. Das hat sich professionalisiert. Vor allem im Hinblick auf die Vergabeordnung und auf den Wettbewerb. Das ist zu begrüßen. Im einen oder anderen Fall ist das auch mal nachteilig, aber die klaren fairen Bedingungen sind schon gut.“ (Interview P2)

Es ist im Kontext wichtig zu erwähnen, dass P2 die Leitung einer großen Firma innehat. Man kann die Aussagen auch so interpretieren, dass der/die ExpertIn die eigene Firma bevorteilt sieht.

Effizienz: Die GlZ strebt danach, Ressourcen effizient und effektiv zu nutzen. Dies bedeutet, dass sie Wert auf eine sorgfältige Planung, Durchführung und Überwachung der Beschaffungsprozesse legt.

Das Thema Effizienz spricht P5 im Zuge seiner Ausführungen an. Diese/r ExpertIn hält fest, dass durch wiederholten Kontakt mit den Beschaffungsrichtlinien selbst, eine Art Skalierung innerhalb der Prozesse stattfinden, allerdings die Effizienz der Projekte darunter leidet.

„Das eine ist der Tender-Prozess selber und warum immer wieder die gleichen Firmen auftauchen. Das hat was mit Referenzen zutun. Das sind Firmen, die den Tender Prozess kennen, aber nicht damit, dass die Firmen immer die gleiche Qualität liefern.“ (Interview P5)

Im Zusammenhang mit dieser Aussage trifft auch P1 eine klare kritikhaltige Einschätzung zur Effizienz der Projektvergabe und dem daraus folgenden Qualitätsniveau.

„Also wenn alle mit der gleichen Consulting arbeiten, die immer die Klimastudien machen, dann kommen auch immer die gleichen Ergebnisse raus. Da müssten wir innerhalb der GIZ ein bisschen besser aufpassen und sollten besser bündeln.“ (Interview P1)

Nachhaltigkeit: Bei ihren Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt die GIZ Umwelt-, Sozial- und Entwicklungsziele. Dies bedeutet, dass sie nach Möglichkeiten sucht, die Umweltbelastung zu minimieren, soziale Rechte zu respektieren und positive Entwicklungsergebnisse zu fördern. P4 äußert sich in diesem Zusammenhang folgendermaßen:

„Ich halte die GIZ eigentlich für verantwortlich in diesen Dingen. Haben die nicht hingekommen. Wer weiß, ob wir das hingekommen haben, weil unser Projekt jetzt nach 3 Jahren aufhört. Da kann keiner von Nachhaltigkeit sprechen.“ (Interview P4)

Der Experte für Compliance-Richtlinien führt zu diesem Punkt aus, dass es der GIZ nicht immer gelingt, ihre Ausschreibungen nachhaltig aufzusetzen und ihren eigenauferlegten Grundsätzen nachzukommen.

Gleichberechtigung:

- Die GIZ setzt sich für die Gleichberechtigung ein und fördert aktiv die Beteiligung von Frauen und Minderheitengruppen an ihren Beschaffungsprozessen.

Diese Grundsätze sollen dazu beitragen, die Qualität und Effektivität der Dienstleistungen zu steigern und letztendlich zu erkennbaren Verbesserungen in der Organisation führen.

Der Ausschreibungsprozess folgt einer relativ starren Struktur:

Die Vor-Qualifikationsphase ist das entscheidende Element in diesem Prozess und inhaltlich für diese Forschungsarbeit, da sie bestimmt, welche Beratungsfirmen überhaupt um einen signifikanten Anteil konkurrieren können. Sie dient als ein Instrument zur Sicherstellung der Qualität und Verlässlichkeit der Dienstleistungen, die zur Verfügung gestellt werden. Durch diese Phase wird ein Vorscreening der potenziellen Anbieter durchgeführt, bei dem ihre technische und finanzielle Leistungsfähigkeit, Managementkapazität, Erfahrung und Einhaltung von Sozial-, Umwelt- und Arbeitsstandards geprüft werden. Diejenigen, die

die strengen Kriterien der GIZ erfüllen, gelangen in die nächste Runde des Prozesses. Die Ausgestaltung dieses Prozesses dient der Steigerung der Effizienz und Reduzierung von Risiken.

Die Kriterien, die die GIZ zur Qualifikation für einen Tenderprozess fordert, stehen in positiv korreliertem Zusammenhang mit dem Budgetvolumen des vorliegenden ausgeschriebenen Projekts. Das bedeutet, sind Projektvolumen höher, so steigen auch die Qualifizierungsgrenzwerte. Klassische Qualifikationskriterien fordern Nachweise - Referenzen - dafür, dass man in der Vergangenheit bereits Projekte in der Größenordnung und eine gewisse Anzahl an Projekten im jeweiligen Land umgesetzt, sowie inhaltlich bereits zu dem Thema gearbeitet hat. Abbildung 2 zeigt einen Auszug aus einem Kriterienkatalog.

14	Average annual turnover for the last three financial years (last-but-four financial year can be included in case of tenders held within six months of end of last financial year).		At least:	500000	EUR
15	Average number of employees and managers for the past three calendar years		At least:	10	persons
16	Result				
17					
18	II. Technical eligibility assessment				
19	The technical assessment is only based on reference projects with a minimum commission value of:			100000	EUR
20	At least	3	reference projects in the technical	Public Finance	
21	and at least	2	reference projects in Southern Europe	in the last 3 years.	

Abbildung 2: Auszug aus Kriterienkatalog der GIZ

P5 und P3, die bereits über langjährige Erfahrungen in diesen Prozessen verfügen, untermauern die zuvor statuierten Folgen dieses Systems.

„Das ist das System der Referenzen. Das ist ein großes Hindernis für kleine Firmen ihre Ideen einzubringen.“ (Interview P5)

P3: „Es ist schwer für kleine Firmen reinzukommen, außer man hängt sich eben an größere Firmen.“ (Interview P3)

Nach der Vor-Qualifikationsphase folgt die Ausschreibungs- oder Tenderphase. In dieser Phase werden potenzielle Dienstleister eingeladen, ihre Angebote einzureichen. Die GIZ legt großen Wert auf Transparenz und Fairness bei diesen Ausschreibungen und ist verpflichtet, klare und verständliche Ausschreibungsunterlagen bereitzustellen. Sie sorgt auch dafür, dass der Auswahlprozess gerecht und wettbewerbsfähig ist, um die bestmöglichen Dienstleistungen zu erhalten.

Nach der Einreichung der Angebote durch die potenziellen Anbieter beginnt die Bewertungs- und Auswahlphase. Die GIZ führt eine sorgfältige Prüfung der Angebote durch, basierend auf den in den Ausschreibungsunterlagen festgelegten Kriterien. Nachdem das

beste Angebot ermittelt wurde, wird der Vertrag verhandelt und unterzeichnet. Es ist wichtig zu betonen, dass die GIZ bei der Auswahl nicht nur den Preis berücksichtigt, sondern auch Aspekte wie Qualität, Lieferzeit und Nachhaltigkeit. In der Regel fließt der Angebotspreis mit 30% Gewichtung, und die Qualität der Strategie und des eingesetzten Personals mit 70% in die Bewertung ein.

Nach Abschluss des Vertrags beginnt die Durchführungsphase. In dieser Phase überwacht die GIZ die Leistung der Anbieter und stellt sicher, dass die erbrachten Leistungen den festgelegten Standards entsprechen. Dieser Prozess kann regelmäßige Prüfungen und Audits beinhalten, um sicherzustellen, dass die Verträge ordnungsgemäß umgesetzt werden.

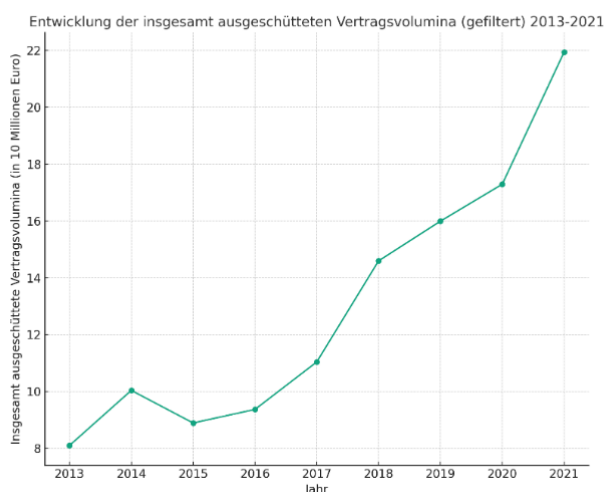
QUANTITATIVE ANALYSE DER GRUNDPRINZIPIEN DER BESCHAFFUNGSRICHTLINIEN

Nachdem nun die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und Beschaffungsrichtlinien der Ausschreibungsprozesse, sowie ihre Implikationen für die tätigen Akteure auf Grundlage der Auswertung der qualitativen Datenerhebung detailliert beschrieben sind, wird im Folgenden versucht unter Zuhilfenahme quantitativer Daten, die aus den Beschaffungsplänen der GIZ extrahiert wurden, ein Bild von der Verteilung der finanziellen Mittel auf die am Markt tätigen Unternehmen zu zeichnen. Durch diese Triangulation soll die Validität der qualitativen Daten untermauert werden, um sicher zu gehen, dass die Aussagen der ExpertInneninterviews, der quantitativen Empirie standhalten.

Die der Analyse zugrundeliegenden Daten stammen aus dem von der GIZ bereitgestellten Vergabemarktplatz. Die GIZ stellt nach Abschluss des buchhalterischen Geschäftsjahres ihre Beschaffungsberichte⁸ zur freien Verfügung. Dies ist Teil des erweiterten Transparenzprinzips des Vergabemechanismus'. Der Beschaffungsbericht gibt jährlich Auskunft über die Top 100 Beratungsfirmen, Institutionen und Empfänger von Finanzierungen. Er enthält Angaben über Organisationen, ihren Firmenstandort, die Anzahl der akquirierten Verträge pro Jahr, die Art der Organisation, die Summe aller jährlich akquirierten Vertragswerte, sowie das entsprechende Jahr. Der für diese Analysen genutzte Datensatz erstreckt sich über den Zeitraum von 2013 bis 2021. Dies sind alle aktuell verfügbaren Daten. Weiter wurden innerhalb des Datensatzes nur solche Organisationen berücksichtigt, welche tatsächlich als Beratungsfirmen tätig sind. Darüber hinaus musste der Datensatz

⁸ Der folgende Link führt zum Beschaffungsbericht des Jahres 2021: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2022-de-beschaffungsbericht-2021.pdf> Alle weiteren Beschaffungsberichte sind unter <https://www.giz.de/de/downloads/> abrufbar.

aufgrund kontextueller Annahmen um einige Punkte bereinigt werden. Das begründet sich darin, dass zum einen Anteile der vergebenen Mittel direkt und somit ohne Wettbewerb an Institutionen vergeben werden und sonstige Empfänger vergeben werden. Institutionen sind beispielsweise Ausbildungsinstitute, oder Ministerien von Partnerländern. Zwischen GIZ und anderen Institutionen, wie beispielsweise Banken, UN- oder UNICEF Länderbüros gibt es ebenfalls Geldtransfers. Diese kommen in geringer Häufigkeit vor, werden aber weisen aber extrem hohe Vertragswerte auf, welche das Bild stark verzerren würden. Für das Jahr 2016 gibt es einen speziellen Fall: Die Firma ITB B9-Offices Bonn GmbH & Co.KG akquirierte in diesem Jahr 1 Vertrag in Höhe von 146.227.000 €. Zwar wird diese Organisation nicht als Beratungsfirma im Datensatz geführt, allerdings beeinflusst dieser hohe Ausreißerwert durchaus das Gesamtbudget der GIZ, und somit auch die folgenden Analysen für das Jahr 2016, die in Abhängigkeit zum Budget stehen.⁹ Die Option, das Jahr 2016 aufgrund dieses Umstands in den Analysen gänzlich unberücksichtigt zu lassen, erscheint jedoch ebenfalls als wenig zielführend. Mit diesem Grundwissen und der Kenntnis der Annahmen, kann der Datensatz objektiv analysiert werden.



Jahr	Vertragswert in Euro
2013	80.971.961,00 €
2014	100.369.163,00 €
2015	88.905.953,00 €
2016	93.670.953,00 €
2017	110.382.605,00 €
2018	145.950.002,00 €
2019	159.927.027,00 €
2020	172.932.346,00 €
2021	219.425.932,00 €

Abbildung 3: Entwicklung der Vertragsvolumina 2013-2021

Tabelle 2: Entwicklung Vertragsvolumina 2013-2021

Die Summe der Gesamtausschüttungen an Beratungsagenturen über den beobachteten Zeitraum Verhalten sich stetig steigend. Es ist lediglich einmal eine Verringerung zwischen

⁹ Auch die Online-Recherche lieferte keine klaren Ergebnisse über die Nutzung dieser Geldmittel. Auf der Webseite der GIZ findet sich ein [Bericht](#) über den Abschluss eines Immobilienkaufs, in welchem die Firma ITB B9-Offices Bonn GmbH & Co KG involviert war, über 70 Millionen Euro. Der Unternehmenswebsite nach zu urteilen, ist der Zweck dieser Organisation allerdings nicht die Durchführung von Projektvorhaben im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit, sondern bauten von Bürogebäuden. Die GIZ scheint den Bau ihres neuen [Hauptsitzes](#), den „Mäanderbaus“ bei B9-Offices über die Hauseigene Vergabepattform in Auftrag gegeben zu haben. Dieser Datenpunkt wird demnach nicht in die Analyse miteinbezogen.

2014 und 2015 zu erkennen. Als ein Grund für das fortan stetige Wachstum ab dem Jahr 2015 kann unter Umständen durch die Verabschiedung und die gleichzeitige verbindliche Umsetzung der *Sustainable Development Goals* erklärt werden, da die internationale Entwicklungszusammenarbeit hier noch einmal an Relevanz gewonnen hat. Das Jahr 2020 zeigt den stärksten Anstieg der Volumina, was durch die Mobilisierung der zusätzlich bereitgestellten finanziellen Hilfen zur Bekämpfung der Coronapandemie zu erklären ist.

Die InterviewpartnerInnen sprachen an, dass die Akquise großer Vertragsvolumina sich für kleinere Firmen aufgrund des finanziellen Risikos zum einen, und aufgrund des Systems der Referenzen zur Qualifikation für die Teilnahme an Wettbewerben zum anderen, als schwierig gestaltet. Diese Aussagen sind die verbalisierte Vermutung einer starken Ungleichverteilung der Vertragsvolumina zwischen großen und kleinen Firmen.

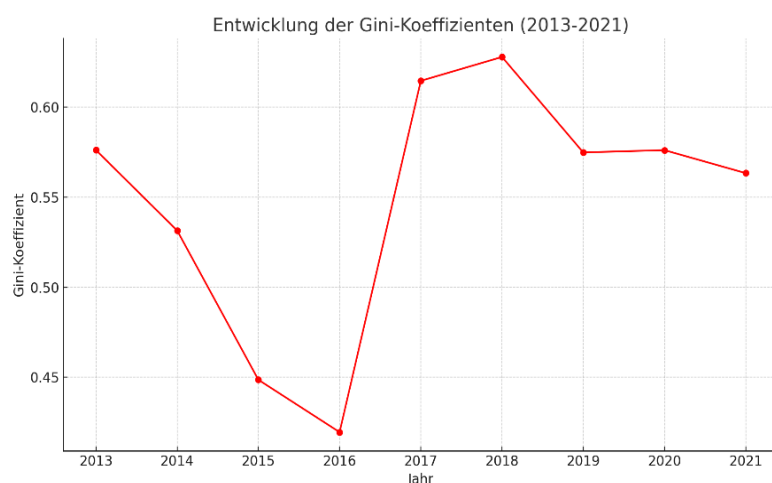


Abbildung 4: Entwicklung der Gini-Koeffizienten

Year	Gini
2013	0,576184424
2014	0,531480427
2015	0,448584965
2016	0,419503817
2017	0,610190783
2018	0,666100475
2019	0,611374735
2020	0,621126888
2021	0,58117551

Tabelle 3: Entwicklung der Gini-Koeffizienten (2013-2021)

Der Gini-Koeffizient ist ein Maß für die Ungleichheit oder Disparität innerhalb einer Verteilung, ursprünglich entwickelt für die Einkommensverteilung in der Wirtschaft. Er kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Ein Gini-Koeffizient von 0 bedeutet perfekte Gleichheit (alle Beratungsfirmen haben gleich hohe Vertragswerte), während ein Gini-Koeffizient von 1 perfekte Ungleichheit bedeutet (Eine Beratungsfirma hat die gesamte Summe der Vertragswerte). Im Kontext dieser Analyse wurden die Gini-Koeffizienten für die jährlichen Vertragswerte berechnet. Ein hoher Gini-Koeffizient in einem bestimmten Jahr würde also hindeuten, dass in diesem Jahr ein großer Teil der gesamten Vertragswerte auf nur wenige

Firmen verteilt wurde. Ein niedriger bedeutet, dass die Verteilung gerecht ist.

Eine gute Möglichkeit zur Abbildung dieses Grades der Ungleichheit ist die Lorenz-Kurve. Das Schaubild zeigt alle Lorenzkurven der betrachteten Jahre. Je „bauchiger“ eine Kurve, umso ungleicher die Verteilung in den Daten.

Die berechneten Werte und Kurven zeigen, dass es eine beträchtliche Ungleichheit in der Verteilung der Vertragswerte über die verschiedenen Organisationen gibt, mit einem Gini-Koeffizienten, der in jedem Jahr größer als 0.4 ist. Die Ungleichheit scheint im Jahr 2018 am größten gewesen zu sein und – die Gründe hierfür wurden weiter oben benannt – erwartungsgemäß im Jahr 2016 am geringsten. Neben diesen sind die beiden deutlicher, von den anderen separierten Kurven aus 2014 und 2015 zu erkennen. Die Kurven der späteren Jahre pendeln sich alle auf einem höheren Ungleichheitsniveau ein.

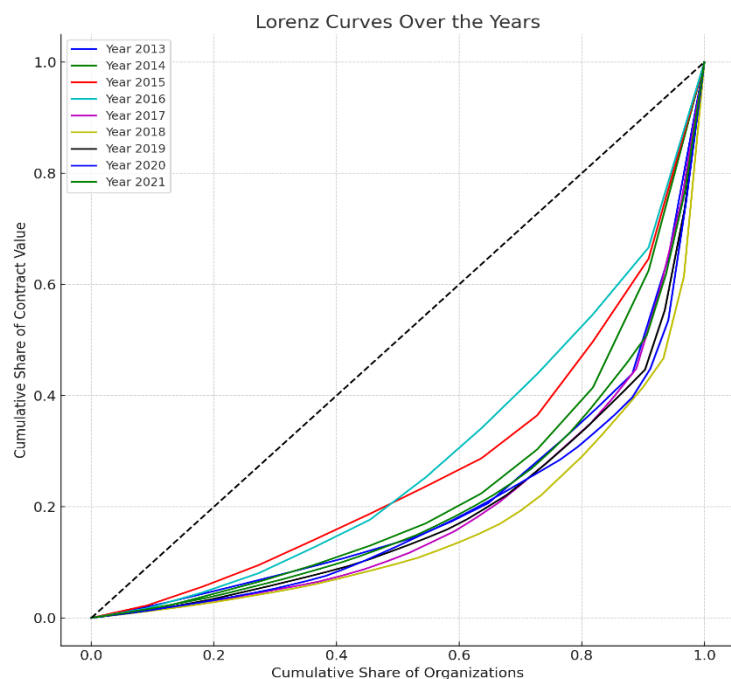


Abbildung 5: Lorenz-Kurven 2013-2021

Die folgende Tabelle zeigt, welcher Prozentsatz der insgesamt an Beratungsfirmen vergebenen Vertragswerte auf die Top 10%, 5% und 3% der Firmen entfällt.

Tabelle 4: Verteilung Top 10%, 5% und 3% der Firmen 2013-2021

Jahr	Top 10%	Top 5%	Top 3%	n
2013	42.01%	33.14%	28.02%	17
2014	51.39%	38.78%	38.78%	11
2015	44.73%	29.65%	29.65%	10
2016	46.39%	33.31%	27.94%	11
2017	54.93%	44.47%	32.39%	28
2018	55.26%	46.44%	40.51%	33
2019	50.92%	42.26%	35.54%	33
2020	51.83%	43.24%	37.56%	37
2021	52.89%	42.63%	29.09%	33
Mittelwerte	48,80%	40,44%	34.49%	

Die Tabelle beschreibt die Verteilung in der Gruppe der stärksten 10%, 5% und 3% Perzentile in diesem Markt. Es fällt auf, dass obwohl die Gesamtzahl der Firmen, die am Markt tätig sind steigt, der Anteil, der auf die jeweiligen Gruppen entfällt nicht sehr stark schwankt.

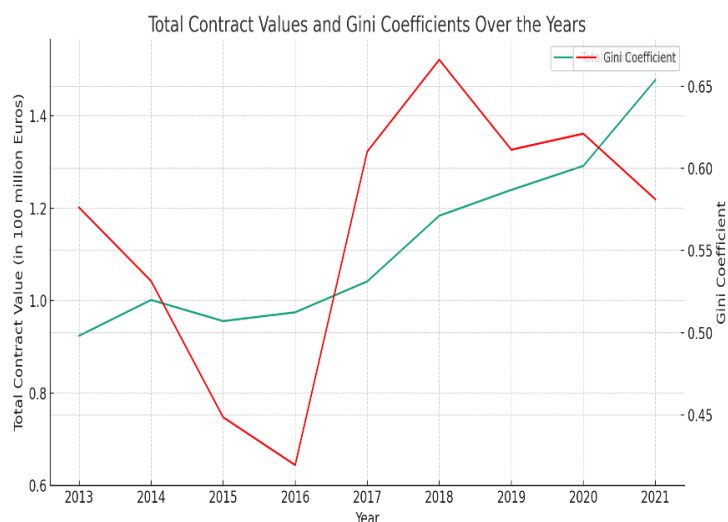


Abbildung 6:Relation Volumen zu Gini 2013-2021

Tabelle 5: Relation Volumen zu Gini

Year	Vertragswert in Euro	Gini
2013	80.971.961,00 €	0,576184424
2014	100.369.163,00 €	0,531480427
2015	88.905.953,00 €	0,448584965
2016	93.670.953,00 €	0,419503817
2017	110.382.605,00 €	0,610190783
2018	145.950.002,00 €	0,666100475
2019	159.927.027,00 €	0,611374735
2020	172.932.346,00 €	0,621126888
2021	219.425.932,00 €	0,58117551

Im Gegenteil: Betrachtet man die Anteile der Gruppen, so sieht man, dass vor allem in den Top 3% ein Anstieg der anteilig akquirierten Mittel stattgefunden hat, obwohl nun mehr Mitbewerber auf dem Markt sind. Im Jahr 2013 gab es 17 Beratungsfirmen, die insofern

etabliert sind, das sie jährlich zumindest 10 Verträge akquirieren. 3% entspricht im betreffenden Jahr einem Wert von 0,5. Das bedeutet, dass die Hälfte der akquirierten Vertragswerte der stärksten Beratungsfirma bereits 28% des Marktes ausmachen. Im Jahr 2018 ist das Ergebnis dieser Rechnung ~1. Das bedeutet, dass die Top 1 platzierte Firma 40% der Vertragswerte akquiriert.

Stellt man nun die Graphen für die Entwicklung der Gesamtvertragswerte über den gesamten Zeitraum, und die Entwicklung der Gini-Koeffizienten in Beziehung zueinander (siehe, lässt sich auch erkennen, dass es ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Ungleichheit und den ausgeschütteten Geldwerten gibt.

Maße	Werte
Pearson Correlation	0,54
Spearman Correlation	0,67

Tabelle 6: Pearson & Spearman Korrelation

Die Pearson-Korrelation und die Spearman-Korrelation sind beides Maßzahlen für die statistische Beziehung - d.h., die Korrelation - zwischen zwei Datensätzen. Sie können Werte zwischen -1 und +1 annehmen.

Die Pearson-Korrelation misst die lineare Beziehung zwischen zwei Datensätzen. Ein Wert von +1 bedeutet eine perfekte positive lineare Beziehung, -1 eine perfekte negative lineare Beziehung und 0 keine lineare Beziehung. Der Pearson-Korrelationswert von 0,54 weist auf einen moderaten bis positiven linearen Zusammenhang hin. Das deutet darauf hin, dass beide Variablen .

Die Spearman-Korrelation andererseits ist ein Maß für die Stärke und auch für die Richtung einer Assoziation zwischen zwei ranggeordneten Variablen. Er variiert im Bereich von -1 bis +1. Sie prüft, ob die Ränge der Werte in den beiden Datensätzen in die gleiche Richtung gehen, auch wenn die Beziehung nicht genau linear ist. Ein Spearman-Korrelationswert von 0,67 deutet auf einen starken positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hin. Das bedeutet, dass wenn der Rang einer Variable steigt, der Rang der anderen Variable tendenziell auch steigt.

Woran dieser positive Zusammenhang liegt, kann zwar nicht eindeutig bestimmt werden, allerdings kann man aufgrund der qualitativen Daten darauf schließen, dass dies mit der unterschiedlichen Absorptionskapazität der Firmen am Markt zutun hat. Mit

Absorptionskapazität ist hier gemeint, eine zusätzliche Geldmenge schnell implementieren zu können. Betrachten wir beispielhaft die Bewegungen beider Graphen im Zeitraum von 2018 – 2021. Während die ausgeschüttete Geldmenge zwischen 2018 und 2019 steigt, verringert sich zunächst die Ungleichheit. Bei gleichbleibender Steigung zwischen 2019 und 2020 der ausgeschütteten Geldmenge, steigt ebenfalls der Gini-Koeffizient der Ungleichheit wieder an. Auch große Firmen haben zunächst Probleme auf weitere Opportunitäten zu reagieren, weshalb es ihnen nicht direkt gelingt, ad-hoc die Kapazitäten zur Mittelumsetzung, beispielsweise fehlendes Personal, zu mobilisieren. Hier werden die Gelder dann wieder auf eine größere Anzahl der Unternehmen verteilt. Im Folgejahr ist die Planung dann angepasst und die Ungleichverteilung steigt wieder. Wir sehen eine erneute Anbahnung dieses Phänomens in 2020. Die großen zusätzlichen Geldmittel, die für Corona mobilisiert wurden, konnten nicht von den großen Unternehmen geschluckt werden, somit sinkt die Ungleichheit zwischen 2020 und 2021. Es ist nach Veröffentlichung des Beschaffungsbericht des Jahres 2022 zu beobachten, ob die Ungleichheit sich wieder einpendelt.

Die Aussagen der ExpertInnen bezüglich der Unausgewogenheit des Wettbewerbs halten den Ergebnissen der quantitativen Erhebungen stand. Alle vorgenommenen Berechnungen weisen zweifelsohne auf eine moderate bis starke Unausgeglichenheit hin. Dieser Teil der Arbeit diente zur Schaffung eines Überblicks über den Markt. Es wurden Symptome des ungerechten Wettbewerbs beschrieben und mit qualitativen und quantitativen Daten belegt. In den nächsten Kapitel geht es um die Aufklärung über die Herkunft dieser Symptome, und mit welchen theoretischen Ansätzen diese aufdeck- und erklärbar sind.

5 THEORETISCHER ZUGANG UND ANALYSE DER DATEN

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich zunächst mit der vorherrschenden neoinstitutionellen Sichtweise der Wissenschaft auf die Arbeitsweisen der technischen Entwicklungszusammenarbeit: Dem Rational-Choice-Institutionalismus. Im Weiteren werden die Annahmen der beiden anderen Strömungen, der historische Institutionalismus, sowie der soziologische Institutionalismus kurz erläutert und im Folgenden mit Blick auf ihre Anwendung auf die deutsche Entwicklungszusammenarbeit diskutiert. Es wird dargelegt werden,

dass ersterer durchaus seine Berechtigung zur Anwendung findet, allerdings einige Ergebnisse der empirischen Daten nicht durch ihn erklärt werden können. Besonderes Augenmerk wird hier auf die Vergabeprozesse von Geldern zur Finanzierung von technischen Hilfsaktivitäten gelegt, um herauszuarbeiten, welche Umwege die im Feld der deutschen EZ tätigen Akteure gehen - in Teilen sogar gehen müssen - um ihren individuellen intrinsischen Motivationen, den Vorgaben der ökonomischen Gruppierung, der sie zugehörig sind – in aller Regel ihrem Arbeitgeber - und den Vorgaben der institutionellen Regelwerke gerecht werden zu können.

5.1 NEOINSTITUTIONALISMUS

Der Neoinstitutionalismus beschäftigt sich mit den Rollen von Institutionen im gesellschaftlichen Handlungsfeld. Institutionen werden beschrieben als Regeln, die menschliche Interaktion prägen. Demnach spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von ökonomischen Systemen im Laufe der Zeit. (North, D.C., 1990. S.8) Regeln und Normen können formelle und informelle Gestalt annehmen. So finden sie sich formell in unseren Rechts- und Politiksystem, aber auch informell in sozialen Normen und kulturellen Werten wieder. Diese Konventionen halten stand, weil sie von der Gesellschaft, in der sie praktiziert werden, akzeptiert werden. Über ihre normative Aufgabe hinaus, sorgen sie für Stabilität und für eine gewisse Vorhersehbarkeit und Planbarkeit in sozialen Systemen, indem sie Verhalten entsprechend der Norm belohnen, und Abweichungen von der Norm sanktionieren. Aus ökonomischer Perspektive reduzieren sie also Risiko und bestenfalls die Kosten, die im Zusammenhang mit ökonomischen Interaktionen entstehen durch ein klar gesetztes Regelwerk für ebendiese Interaktionen in Beziehungen wirtschaftlichen Austauschs. (March, J. & Olsen, J., 2005. S.8) Jede dieser Strömungen liefert ihre eigene Erklärung für den Fortbestand, die Veränderung und den Verfall von gesellschaftlichen Institutionen.

5.2 RATIONAL-CHOICE-INSTITUTIONALISMUS

Der Rational-Choice-Institutionalismus bildet eine wichtige Theoriegruppe innerhalb der Sozialwissenschaften. Da die Interaktionen der Entwicklungszusammenarbeit im wissenschaftlichen Diskurs vorwiegend unter Zuhilfenahme dieses theoretischen Konstrukts erklärt werden, wird im Folgenden im Detail ausgeführt, wie sich diese Erklärungsversuche

konstruieren. Der Rational-Choice-Institutionalismus baut auf der Annahme auf, dass individuelle Akteure in ihrem Verhalten rational sind und sich in ihrem Handeln an der Maximierung ihres persönlichen Nutzens orientieren. (Shepsle, K.A., 2008. S.23-25) Entscheidungen werden auf der Grundlage einer Kosten-Nutzen-Analyse getroffen, und es wird davon ausgegangen, dass Akteure über vollständige Informationen verfügen. Der Nutzen wird oft durch materielle Güter und/oder Geldmittel definiert.

Die Annahme einer "vollständigen Informationslage" ist ein wichtiges Element in vielen Modellen der rationalen Entscheidungstheorie und des Rational-Choice-Institutionalismus. Sie bedeutet im Grunde genommen, dass alle Akteure in einer gegebenen Situation über alle relevanten Informationen verfügen, um eine optimale oder "rationale" Entscheidung treffen zu können. Diese Annahme ist eine idealisierte Vereinfachung, die in vielen Modellen verwendet wird, um theoretische Schlussfolgerungen zu ermöglichen. Sie erlaubt es, den Fokus auf die strukturellen Beziehungen und das strategische Verhalten der Akteure zu legen. Kritiker weisen jedoch darauf hin, dass sie die Komplexität realer Entscheidungssituationen nicht vollständig einfangen kann. Daher wurden auch Modelle entwickelt, die mit begrenzter Rationalität oder Informationsasymmetrien arbeiten, um realistischere Annahmen zu treffen.

Ein zentraler Punkt im Rational-Choice-Institutionalismus ist das Verständnis von Institutionen als Regelsysteme. Diese können soziale Normen oder Gesetze beinhalten und beeinflussen das Verhalten und die Interaktionen der Akteure. (North, 1990. S.5-8) Das individuelle Verhalten ist somit eine Funktion der institutionell festgelegten Regeln und Anreize. Durch die Beeinflussung der Handlungsmöglichkeiten der Akteure haben Institutionen einen erheblichen Einfluss auf die Interaktionsdynamik. (Weingast, B., 1996. S.167-169)

Trotz der Annahme, dass alle Phänomene von individuellem Verhalten ausgehen, ist es allgemein anerkannt, dass Akteure durch Institutionen eingeschränkt werden. In diesem Sinne wird diskutiert, ob diese Einschränkungen notwendig oder wünschenswert sind. (Dunleavy, P., 1991. S. 1-2)

Darüber hinaus bietet der Rational-Choice-Institutionalismus einen Ausgangspunkt für die Untersuchung des Einflusses institutioneller Strukturen auf individuelles Verhalten. Es gibt eine Reihe von Ansätzen, die versuchen, die Beziehung zwischen individuellem Verhalten

und institutionellen Strukturen zu erklären, und die verschiedenen Faktoren wie Normen, Anreize und Einschränkungen berücksichtigen.

Es ist wichtig zu betonen, dass, obwohl der Rational-Choice-Institutionalismus eine mächtige theoretische Perspektive bietet, er Kritik für seine starken Annahmen über rationales Verhalten und vollständige Information erlebt hat. Kritiker weisen darauf hin, dass diese Annahmen in der Realität oft nicht zutreffen und dass individuelles Verhalten auch von Emotionen, sozialen Einflüssen und begrenzter Rationalität beeinflusst wird.

Trotz dieser Kritik hat der Rational-Choice-Institutionalismus einen tiefgreifenden Einfluss auf die Sozialwissenschaften und somit auch auf die Wirtschaftswissenschaften genommen und bietet wertvolle Einblicke in die Wechselwirkung zwischen individuellem Verhalten und institutionellen Strukturen.

Ein Hauptwerkzeug zur Analyse der Interaktion zwischen Akteuren im Rahmen des Rational-Choice-Institutionalismus ist das *Principal-Agent-Modell*. Dieses Modell ist besonders nützlich, um zu verstehen, wie die Vergabe von Aufträgen das Verhalten der beteiligten Akteure beeinflusst und einschränkt.

5.2.1 AGENCY THEORY

Die Agency-Theorie, auch P-A-Modell genannt, entstammt sowohl der Wirtschafts- (Ross, S.A., 1973, S.134-139) als auch der Politikwissenschaft. (Mitnick, B., 2007. S. 24) Sie ist eingebettet in den theoretischen Rahmen des zuvor beschriebenen Rational-Choice-Institutionalismus innerhalb des Neoinstitutionalismus (Williamson, O.E., 1985. S. 26) und basiert auf der Vorstellung von Akteuren, die ihre eigenen Interessen verfolgen. Dieses Modell wird jedoch nicht von den Präferenzen der Akteure definiert. Stattdessen sieht es vor, dass diese Präferenzen individuell ausgefüllt werden, was sie zu einem entscheidenden Einflussfaktor in jedem P-A-Modell macht.

In der einfachsten Form findet die Agency-Theorie Anwendung auf zwei Parteien: den *Principal*, der Aufgaben an den Agenten delegiert. Ein zentraler Aspekt dieses Modells ist, dass der *Principal* unvollständige Informationen über die Leistung des Agenten hat und seine Leistung während der Durchführung der Aufgaben nicht überprüfen kann. (Laffont, JJ & Martimort, D.) Erst *ex post*, also nach Durchführung der Aufgabe, sieht der *Principal* das Produkt der Arbeit des Agenten und kann bei zufriedenstellender Qualität entscheiden, erneut in ein Vertragsverhältnis mit dem Agent einzugehen, oder im Falle schlechter

Qualität, kein erneutes Vertragsverhältnis eingehen. Daraus ergeben sich breite Anwendungsmöglichkeiten, etwa in der Delegation von Aufgaben innerhalb von Unternehmen – beispielsweise zwischen Anteilseignern und Geschäftsführern - oder bürokratischen Organisationen, mit *Principals* und *Agents*, die Personen, Organisationen oder Institutionen sein können. Dieses Model kann auf marktliche, sowie nicht-marktliche Delegationen von Aufgaben im privaten und – wie hier der Fall – im öffentlichen Sektor angewendet werden.

Die Agency-Theorie ermöglicht auch die Betrachtung institutioneller Regeln und wie diese das Verhalten der Akteure beeinflussen können. So haben ausführliche Forschungen zur Entwicklungszusammenarbeit aus der Perspektive des rationalen Akteurs gezeigt, wie nützlich das Modell der Agency-Theorie ist, um das gesamte Feld zu verstehen. Autoren haben es am häufigsten verwendet, um die Mängel bei der Wirksamkeit von Maßnahmen in der Entwicklungszusammenarbeit zu erklären und perverse Anreize sowohl von Auftraggebern als auch von Agenten zu betonen. Auf der Geberseite identifizierte Easterly Lobbyunternehmen und rentensuchende Bürokraten, und auf der Empfängerseite korrupte Diktatoren, die alle nur daran interessiert sind, ihre Eigeninteressen zu fördern, was wenig Raum für eine erfolgreiche, nachhaltige Zusammenarbeit lässt. (Easterly, W. & Williamson, C.R, 2011. S. 1935-1938) Gibson et al. betonten, dass die Schlüsselrolle bei den Geberinstitutionen liegt, die den Willen haben müssen, Regeln zu schaffen, die gute Anreize bei den beauftragten Akteuren setzen und somit positive Ergebnisse erzeugen. (Gibson et al., 2005. S.4)

Letztlich zeigt die Anwendung des P-A-Modells, dass die Entwicklungszusammenarbeit durch die komplexen Beziehungen zwischen Geberländern, spendenden Institutionen und den Ausführungsagenten geprägt ist. Sie verdeutlicht, wie Vertragsbedingungen und externe Anreize das Verhalten der Akteure beeinflussen und identifiziert Motive für geringen oder hohen Leistungseinsatz. Die Schlüsselerkenntnisse der Agency-Theorie waren demnach elementarer Bestandteil in der Formulierung der Forschungshypothesen und liefern den Ausgangspunkt für den Versuch dieses angestrebten Perspektivwechsels.

5.2.2 PROBLEME ZWISCHEN PRINCIPALS UND AGENTS

Die Agency-Theorie allerdings wird durch eine Reihe komplexer Probleme herausgefordert. Eisenhardt legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Rolle der Beobachtbarkeit bei der Minimierung des moralischen Risikos oder auch *Moral Hazard*. *Moral Hazard* bezieht sich auf mangelnde Anstrengung seitens des Agenten. Die Argumentation hier ist, dass

der Agent einfach nicht die vereinbarte Anstrengung unternimmt. Das heißt, der Agent drückt sich vor der Arbeit. Zum Beispiel tritt ein *Moral Hazard* auf, wenn ein Forschungswissenschaftler an einem persönlichen Forschungsprojekt während der Arbeitszeit arbeitet, die Forschung aber so komplex ist, dass beispielsweise der übergeordnete Professor bei einem Blick auf das Geschehen nicht erkennen kann, was der Wissenschaftler tatsächlich tut. Weiters argumentiert Eisenhardt, dass eine mangelnde Aufsicht von Managern es diesen ermöglicht, Entscheidungen zu treffen, die persönlich vorteilhaft, aber möglicherweise nicht im besten Interesse der Aktionäre sind. Es sei die fehlende Beobachtbarkeit, der Agenten, die die Kontrolle der in Auftrag gegebenen Dienste erschwert. (Eisenhardt, K., 1989. S. 60-61) Holmstrom führt hierfür die Berechnung eines mathematischen Modells an. (Holmström, B., 1979. S. 74-91) Daher ist es von entscheidender Bedeutung, wirksame Überwachungssysteme zu schaffen und zu pflegen, um dieses Risiko zu minimieren.

Eisenhardt diskutiert auch die Herausforderung der Informationsasymmetrie im Kontext der adversen Selektion – *Adverse Selection*. *Adverse Selection* entsteht, weil der Prinzipal die Fähigkeiten oder Kenntnisse des Agenten entweder zum Zeitpunkt der Einstellung oder während der Arbeit des Agenten nicht vollständig überprüfen kann. Zum Beispiel tritt *adverse Selection* auf, wenn ein Forschungswissenschaftler behauptet, Erfahrung in einem wissenschaftlichen Spezialgebiet zu haben und der Arbeitgeber nicht beurteilen kann, ob dies der Fall ist. Sie bemerkt in diesem Zusammenhang, dass die Prinzipale vor der Unterzeichnung des Vertrages oft nicht in der Lage sind, die Fähigkeiten und Absichten des Agenten vollständig zu bewerten. Eisenhardt betont, dass Informationsasymmetrie dazu führt, dass ein weniger qualifizierter oder anders motivierter Agent ausgewählt wird, was zu Ineffizienzen führt. Um dieses Problem zu lösen, schlägt sie vor, transparente Kommunikationssysteme zu schaffen und aufrechtzuerhalten.

Grossman und Hart beziehen sich in ihren Ausführungen gezielter auf die vertraglichen Abmachungen zur Lösung der Agency Probleme. In Bezug auf Zielkonflikte argumentieren Grossman und Hart, dass die Gestaltung von Verträgen eine entscheidende Rolle spielt. Sie betonen, dass Verträge so gestaltet sein sollten, dass sie die Interessen von Agenten und Prinzipalen in Einklang bringen. Grossman und Hart stellen fest, dass "Verträge, die die Agenten dazu motivieren, die Ziele der Prinzipale zu verfolgen, helfen können, Zielkonflikte zu minimieren". (Grossman, S.J. & Hart, O.D, 1986. S.716-718)

Im Zusammenhang mit moralischem Risiko weisen Grossman und Hart darauf hin, dass Verträge, die zu sehr auf Leistung ausgerichtet sind, dieses Problem verschärfen können. Sie argumentieren, dass wenn Agenten hoch belohnt werden, wenn sie erfolgreich sind, aber nur geringe Kosten tragen, wenn sie scheitern, sie dazu neigen, übermäßige Risiken einzugehen". Daher schlagen sie vor, dass ein ausgewogenes Anreizsystem geschaffen werden sollte, um sowohl gute Leistung zu fördern als auch übermäßige Risikobereitschaft zu verhindern.

Es fällt schnell auf, dass die Anwendung der Agency-Theorie bisher nur möglich war, wenn man sich auf lediglich 2 Parteien bezieht. Die viel betonte Komplexität des Feldes der Entwicklungszusammenarbeit konstituiert sich vor allem durch Unübersichtlichkeit und die Vielzahl der involvierten Akteure.

Im nächsten Kapitel wird näher auf einen populäreren Versuch eingegangen, welcher versucht, die Komplexität der Funktionsweise der Entwicklungszusammenarbeit unter Berücksichtigung der Vielzahl der involvierten Akteure abzubilden. Weiters soll dargelegt werden, warum der P-A Ansatz möglicherweise nicht ideal ist, um dieses Feld der Akteure zu beschreiben.

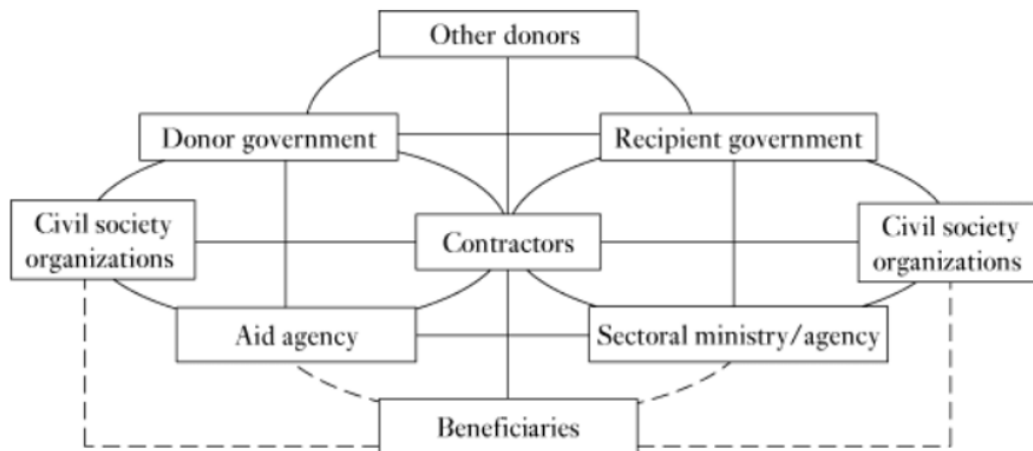
5.2.3 PRINCIPALS UND AGENTS IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT – DEVELOPMENT COOPERATION OCTANGLE

Um diese theoretische Rahmung im vorliegenden Kontext besser zu verstehen, macht es Sinn, sich auf eine für diese Ausführungen zentrale Arbeit „*The Samaritan's Dilemma: The Political Economy of Development Aid*“ von Gibson, Anderson und Ostrom zu beziehen, da diese ein differenzierteres Bild der Arbeitsweisen und Interaktionen der vielen Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit zeichnen. (Gibson et al.)

Das von ihnen etablierte Oktagon-Modell oder auch „*The international development cooperation octangle*“ präsentiert acht Schlüsselakteure im System der Entwicklungshilfe:

Geberregierungen, Empfängerregierungen, Medien, **Entwicklungshilfsagenturen der Geberländer, Ministerien**, Hilfsempfänger, und die Wählerschaft. Inmitten des Oktagons befinden sich die Beratungsfirmen, welche de facto mit mehreren Akteuren in Kontakt stehen. Diese Akteure interagieren hier also, anders als zuvor im Prinzipal-Agent-Konstrukt, nicht in linearer Weise miteinander. Vielmehr sehen sie sich in ihrem Schaffen mit mehreren Akteuren gleichzeitig in Kontakt.

Abbildung 7: Development Cooperation Octangle (Gibson et al. 2005, Chapter 4.2)



Dieses Modell dient als Instrument zur Visualisierung und Analyse der komplexen, oft verschlungenen Beziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten, die zwischen den beteiligten Akteuren in der Entwicklungszusammenarbeit entstehen. Jeder Akteur im Oktagon nimmt unterschiedliche Rollen ein, trägt verschiedene Verantwortungen und wird von unterschiedlichen Anreizen geleitet, die gelegentlich miteinander in Konflikt geraten können. Diese komplexe Wechselwirkung kann oft Ineffizienzen hervorrufen und unerwartete Konsequenzen in der Bereitstellung von Hilfe haben.

Beispielsweise sind Agenturen wie die GIZ dafür verantwortlich, die Unterstützung so effektiv und effizient wie möglich zu verteilen und die Umsetzung durch die Beratungsfirmen zu kontrollieren. Sie müssen auch Rechenschaft vor den Ministerien (in diesem Fall dem BMZ) ablegen, welche die Mittel bereitstellen, sowie vor den Kontrollinstanzen, die ihre Arbeit prüfen. Parallel dazu stehen sie in ständiger Interaktion mit NGOs und Regierungen der Empfängerländer, welche die Projekte und Programme durchführen, sowie mit den letztendlichen Empfängern der Hilfe, die die eigentlichen Begünstigten sind. Die Medien auf der anderen Seite, prägen die öffentliche Meinung und üben Druck auf alle Beteiligten aus.

Das Oktagon verdeutlicht die Rolle, die institutionelle Strukturen in der Regelung der Hilfsbereitstellung spielen und wie stark diese die Wirksamkeit der Hilfe beeinflussen können. Mit dem Verständnis dieser komplexen Dynamiken bietet das Oktagon einen Rahmen zur Identifizierung von institutionellen Engpässen und unerwünschten Anreizen, die die erfolgreiche Umsetzung der Entwicklungshilfe behindern können.

Traditionell ist das Feld der Entwicklungszusammenarbeit voll von vielen Entscheidungsträgern. Es beginnt mit den Wählern in einem Geberland, die ihre Regierung wählen. Allerdings verfügen sie über wenig Wissen bezüglich der Auswirkungen der Entwicklungszusammenarbeit, ihren Potenzialen und den erzielten Ergebnissen in den Entwicklungsländern. Innerhalb der gewählten Regierung gibt es ein bestimmtes Ministerium, das sich mit Entwicklungszusammenarbeit befasst und die Leitlinien, Ziele und Intentionen dieser Kooperationen festlegt. Im Falle Deutschlands ist es das BMZ. Dieses Ministerium bestimmt auch die weniger entwickelten Länder, mit denen es zusammenarbeiten will, legt einen Prozentsatz des Geldes fest, das über multilaterale Fonds verteilt wird, sowie die Verteilungsart, die Sektoren und die durchführenden Organisationen. Zusätzlich existiert eine Entwicklungsagentur mit ihrem Hauptsitz, nationalen Büros in den Empfängerländern und einzelnen Projektbüros. All diese Einheiten können als mehrstufige Hierarchie von Auftraggebern und Beauftragten interpretiert werden.

In den Entwicklungsagenturen besteht zudem eine Beziehung zwischen dem Vorstand, der Geschäftsleitung und den Angestellten. Eine ähnliche, mehrschichtige Auftraggeber-Beauftragter-Beziehung existiert im Empfängerland, die die Regierung des Empfängerlandes, die Partnerorganisation und die Begünstigten der Intervention umfasst. Es handelt sich hierbei um eine extrem lange Kette von Delegationen, und zwischen jeder dieser Schichten können Probleme auftreten, die zu weniger optimalen Ergebnissen führen könnten.

Diese einfache Perspektive könne laut Gibson et al. auf die meisten institutionellen Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern angewendet werden. Aus der vorstehenden Beschreibung wird deutlich, dass das Geberland viele Entscheidungen treffen muss, die einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse vor Ort haben. Dies unterstreicht die hohe Verantwortung des Geberlandes im Prozess der Entwicklungszusammenarbeit, da die Entscheidungen, die auf der Ebene des Geberlandes getroffen werden, Auswirkungen auf die Hilfeergebnisse haben.

Es gibt ausgiebige Forschungen, die die Bedeutung der Konzentration auf die Aktionen und Politiken der Geber bestätigen. Ursprünglich wurden korrupte Empfängerregierungen und Empfängerinstitutionen mit geringer Kapazität für unbefriedigende Hilfeergebnisse verantwortlich gemacht. Doch einige frühere Untersuchungen von Barder (Barder, O., 2009) und den bereits genannten Bland & Berrios haben die Geberinstitutionen genauer

analysiert und gezeigt, dass die Hilfeergebnisse auch von den internen Politiken der Geber beeinflusst werden.

Dieser Ansatz setzt den Trend fort, den Fokus auf die Geber und Durchführungsorganisationen zu legen und die Rolle hervorzuheben, die sie in dem Prozess spielen. Daher konzentriert sich diese Arbeit auf zwei Hauptakteure innerhalb der langen Kette von Auftraggeber-Beauftragter-Beziehungen, die sich von den Wählern der Geberländer bis zu den Begünstigten in den Empfängerländern erstreckt: die Geberorganisationen und die Projektimplementierer. Die GIZ und die Consultings. Im Kontext des strengen Individualismus wäre der Auftraggeber eine einzelne Person, die vom Ministerium oder der Abteilung, die für die Entwicklungszusammenarbeit zuständig ist, eingestellt und für ein spezifisches Projekt verantwortlich gemacht wird. Implementierende, in dieser Arbeit Beratungsfirmen, bestehen ebenfalls aus mehreren Instanzen. Von Geschäftsführung über die einzelnen Abteilungen, bis hin zum Berater, der für die Implementierung des Projektes zuständig ist. Entlang dieser Linie wirken ebenfalls unterschiedliche externe und interne Anreize, sowie Präferenzen auf die einzelnen Akteure.

5.2.4 AUSWERTUNG DER DATEN: SPEZIELLE ARTEN DER AGENCY-PROBLEME IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT UND RATIONALE WAHL

Im vorigen Abschnitt wurde nochmals auf die Komplexität eingegangen, die die Interaktion der vielen unterschiedlichen Akteure in diesem Wirtschaftszweig bestimmt. Für das Feld der Entwicklungszusammenarbeit ergeben sich demnach auch spezielle Auslegungen der P-A-Probleme, die in Kapitel 6.2.2 generell beschrieben wurden. In diesem Kapitel werden nun die gesammelten quantitativen und qualitativen Daten gegen die Probleme der Agency-Theorie gehalten, um aufzuzeigen, in welchen Fällen die Agency-Theorie der institutionellen Rahmung der Entwicklungszusammenarbeit standhält, und in welchen nicht.

THE BROKEN FEEDBACK LOOP

Die GIZ selbst ist ein Agent des BMZ, welches wiederum ein Agent der Regierung und somit ultimativ die Wählerschaft - meisten falls gleichzusetzen mit SteuerzahlerInnen - der Bundesrepublik Deutschland als seinen Prinzipal hat. Die deutschen WählerInnen haben *qua* Wahl auf Grundlage des Wahlprogramms der regierenden Parteien entschieden, dass sich in Sachen Armut in einer bestimmten Region etwas ändern soll. Die gewählten Abge-

ordneten in der Regierung verabreden infolgedessen, dass dieses Ziel hohe Priorität erfahren soll. Diese Verabredung lässt sich in der Allokation von Geldmitteln ausdrücken. Abgeordnete weisen einen bestimmten Anteil des Bruttoinlandsprodukts diesem Ziel zu. Die Ergebnisse dieser Investition werden über einen langen Zeitraum – teilweise länger als der Zeitrahmen der Konjunkturperiode (in Deutschland 4 Jahre) – versucht zu erreichen. Weiters finden die tatsächlichen Aktivitäten weit entfernt von Berlin statt. Das bedeutet, dass weder die deutschen WählerInnen, noch die Regierungsverantwortlichen die volle Information darüber haben, welche Wirkung die, die durch sie in Auftrag gegebenen Aktivitäten, auf die in Armut lebenden Menschen im Zielland haben. Daraus folgt, dass die WählerInnen als Prinzipal sehr wenige Werkzeuge zur Hand haben, um herauszufinden, wie und ob die in Auftrag gegebene Armutsbekämpfung stattgefunden hat. Hier wird der erste gravierende Unterschied zu der vorigen Definition der P-A Beziehungen sichtbar. Vergleichen wir diese Situation mit dem Vertragsverhältnis zwischen einer/m HausbesitzerIn und einem Zimmermannsbetrieb, für das Reparieren eines Dachstuhls. In diesem Fall hat der/die Hausbesitzerin nicht das technische *Know-How*, um den Dachstuhl eigenhändig zu reparieren. Es wird eine Anfrage an ein darauf spezialisiertes Unternehmen gerichtet, woraufhin es eine Rückmeldung darauf gibt, wie der Dachstuhl zu reparieren ist, wie lange dies dauert, wieviel es kosten würde und welches Material benutzt wird. Um diese Rückmeldung zu überprüfen, kann der/die HausbesitzerIn entweder bei anderen Firmen anfragen, um ein Alternativangebot zu sehen, oder auch mit Bekannten über Erfahrungen mit dem jeweiligen Dienstleister sprechen. In der Entwicklungszusammenarbeit gibt es dieses direkte Feedback zwischen *Principal* und Agent nicht. Selbst wenn *der Principal* wüsste, dass die Aktivitäten ausgeführt wurden, könnte er nicht bewerten, ob diese Arbeit zufriedenstellend ist. Die einzige Möglichkeit an Informationen zu gelangen sind Medien, welche je nach politischer Ausrichtung ebenfalls ihre eigenen Agenden in der Berichterstattung verfolgen. Zwar fiele es leichter die Berichterstattung zu bewerten, wenn Bilder von Gebäudekomplexen oder Trinkwasserbrunnen gezeigt würden, geht es allerdings um die Implementierung einer Finanz- oder Sozialreform, ist es unmöglich herauszufinden, ob diese am Ende wirklich zur Verbesserung der örtlichen Umstände beigetragen haben. Hinzukommt, dass der Bau eines Trinkwasserbrunnens möglicherweise einen Zeitrahmen von ein paar Monaten beansprucht, im Gegensatz dazu benötigt die Implementierung und Akzeptanz neuer Institutionen Jahrzehnte. Es liegt also nahe, anzunehmen, dass nicht einmal der Agent selbst weiß, ob seine Arbeit am Ende Früchte trägt. Eine

Implementierungsagentur, die 4 Jahre ein Projekt betreut, kann beispielsweise den Rohbau einer Schule beaufsichtigen und gleichzeitig den Grundstein für ein neues Schulsystem legen, weiß aber nicht, ob selbiges nach 10 Jahren auch genutzt wird, Lehrer angemessen ausgebildet und neue Schulbücher beschafft wurden. (Gibson et al) Diese Herleitung belegt, wer der ultimative *Principal* ist: Die WählerInnen des Geberlandes. Diese spezielle Charakteristik wird als „*broken feedback loop*“ bezeichnet. Dieser unterbrochene Informationsfluss wurde bis hierhin über die zeitliche und geografische Dimension begründet. Integriert man allerdings auch eine politische Dimension, so fällt auf, dass der Informationsfluss im Kontext der Agency-Theorie in der Entwicklungszusammenarbeit beidseitig unterbrochen ist, was den verheerendsten Unterschied dieser Industrie zu Transaktionsbeziehungen zwischen 2 Parteien mit geringerem geografischem Abstand führt: Betrachtet man nun die Gesellschaften und Individuen, für welche die Beiträge der Entwicklungszusammenarbeit ursprünglich gedacht waren, konstituiert sich die Einzigartigkeit dadurch, dass hier der Auftraggeber – die deutschen WählerInnen – und nicht die Empfänger der durch die Dienstleistung erarbeiteten Mehrwerte sind. Das führt dazu, dass die Menschen in den Zielländern, die als einzige Entität Einsicht in die Qualität der Ergebnisse haben, nicht die Möglichkeit der Mitbestimmung in Form von Wahlen haben, um beispielsweise vergangene Aktivitäten zu sanktionieren und Zukünftige zu unterstützen. Auch hier bleibt lediglich die Informationsbeschaffung über die Medien, welche weniger über positive Projekte, sondern vermehrt über Skandale und Korruption berichten. (Martens, B., 2002)

Am Beispiel des *broken feedback loops* wird deutlich, dass die Agency-Theorie in diesem Falle nicht optimal zur Beschreibung der Austauschbeziehungen in der Entwicklungszusammenarbeit sind. Dem *Principal* ist es weder vor, noch nach Abschluss des Vertrags möglich, in Besitz von Informationen zu kommen, womit eine der Annahmen der P-A-Theorie nicht erfüllt ist. Eine/e ExpertIn fügte hier an, dass das organisatorische Gedächtnis vor allem bei den Consultingfirmen liegt, die weit länger im Geschäft sind und Wissen darüber haben, was in den jeweiligen Zielländern tatsächlich falsch läuft. Diese sind allerdings durch ihre nicht-vorhandene mediale Sichtbarkeit institutionell zu weit vom Principal entfernt, als dass sie vollständige Informationen weitergeben könnten. Sie sind lediglich mit der GIZ, der Ausführungsorganisation in Kontakt, und nur ihr gegenüber rechen-schaftspflichtig. Einen weiteren Hinweis darauf, wie losgelöst die tatsächliche Arbeit von den Auftraggebern ist, liefert P6 auf die Nachfrage, ob Consultings in die weiteren Planungen systematisch miteinbezogen werden:

„Systematisch wäre eher, wenn man schaut, was in den Berichten steht. Was schreibt man da rein? Wer liest das? Wie stark fließt das in Fach und Methoden ein oder wird sowas auch noch vom BMZ gelesen? Aber ich glaube, bis zum BMZ trifft oft diese Differenzierung in GIZ und Consultings gar nicht zu. Das ist für das BMZ gar nicht sichtbar.“

[...]

*„das BMZ bekommt dann nur diesen gesamten Modulbericht oder einen einzelnen Programmbericht, aber keinen Consultingbericht zu lesen. Deswegen kann das BMZ - also das nimmt die Consulting eigentlich nicht wahr. Das ist ein blinder Fleck.“
(Interview P6)*

Diese Aussage untermauert abschließend noch einmal das zuvor statuierte Problem der politischen und geografischen Entfernung. Welche Parteien, was am Ende umsetzen, ist für den jeweiligen *Principal* gar nicht nachzuverfolgen.

MORAL HAZARD

Das Problem des *Moral Hazard*, die Chance für den Agenten, unentdeckt vom *Principal*, nicht die Arbeit zu machen, mit der er beauftragt wurde, beziehungsweise nur geringen Einsatz zu zeigen, findet sich in den erhobenen Daten sowohl auf organisationaler Ebene, als auch auf individueller Ebene wieder. Es ist hier nötig, zwischen diesen beiden Ebenen zu differenzieren, da die befragten ExpertInnen in ihren Ausführungen zwischen 2 Rollen gesprungen sind. Einerseits wurde als Individuum mit speziellen Moralvorstellungen gesprochen, was zu ethischen Bewertungen der anderen im Feld tätigen Akteure führte, andererseits verstanden die ExpertInnen sich allerdings als Teil einer Beratungsfirma, was sie in ihren Erzählungen zu einem Teil der Institution werden ließ.

„Also wenn man aus der Sicht der Geschäftsführung und Anteilseigner darauf guckt, dann ist das Hauptziel die Erreichung der Indikatoren ‚no matter what‘, auch wenn das Müll ist. Egal. Hauptsache durch. Und damit erreicht man natürlich in der EZ eigentlich wenig. Zumindest nichts Nachhaltiges.“ (Interview P4)

Das angeführte Zitat gibt einen Einblick in die Ansichten des Experten auf den Vorstand seiner Firma und deren Vorgaben. Die Ausführung von P4 lässt durchblicken, dass aus Sicht der Organisation, für welche er arbeitet, die klare Vorgabe ist, schnell und mit geringstem Mitteleinsatz und Aufwand zum vorgeschriebenen Ziel zu kommen. Er beschreibt hier das Phänomen der zuvor angesprochenen pervertierten Anreize, die auf die rational handelnden Hauptakteure am Markt wirken. In Bezug auf die Zielvorgaben innerhalb eines speziellen Projekts zur Integration am Arbeitsmarkt von einer vorgegebenen Anzahl von Personen in einem Land in Osteuropa führt er weiter aus:

„Im Grunde hätte man das ganz einfach erreichen können. Wir suchen uns 3 große Firmen und wir subventionieren deren Trainee-Programm und dann haben wir alles. Bumm. Projekt gut, riesen Marge, alles klasse. Aber das kann man ja nicht wollen. Deshalb sind wir den langen Weg gegangen und haben versucht neben den Qualifizierungsmaßnahmen auch mit kleineren Playern dahinterzukommen“

[...]

„naja das ist ja die Krux in diesem Business. Wenn wir uns die Ausschreibungen angucken: Du kannst alle Vorgaben erfüllen, ohne dass du etwas bewegst. 90% der Projekte sind so. Weil die stumpf auf quantitative Indikatoren geplant sind. Zielerreichung durch Durchführung.“ (Interview P4)

Es ist zu erkennen, dass einerseits durchaus die Finanzen bei den Überlegungen eine Rolle spielen, sofern man im Sinne der Gewinnmaximierung arbeitet. P4 stellt aber klar, dass man persönlich nicht von solchen Motiven getrieben sei, sondern vielmehr den Nachhaltigkeitsgedanken bei der Ausübung der Arbeit berücksichtigt. Die Art und Weise, wie die Projekte der GIZ aufgesetzt werden und welche Folgen die rein quantitativen Indikatoren für die Umsetzung der Projekte haben, findet sich in mehreren Interviews wieder. P5 beispielsweise spricht diesen Umstand sehr direkt an.

„Katastrophe. Ich könnte 2 Stunden darüber und über Moral Hazard reden. Also Katastrophe!“ (Interview P5)

Wenngleich nicht weitere 2 Stunden über diesen Umstand gesprochen wurde, wird trotzdem deutlich, dass das Thema der Anreizstrukturen in der Entwicklungszusammenarbeit durchaus präsent ist.

Bei kritischer Betrachtung dieser Aussagen, könnte durchaus die Vermutung entstehen, dass ohnehin niemand aus Beweggründen der sozialen Erwünschtheit zugeben würde, nach rein rationalen Nutzenmaximierungsprinzipien zu arbeiten. Betrachtet man allerdings das Interview in seinem Gesamtkontext, erscheinen die Ausführungen von P4 und P5 als glaubwürdig.

Noch klarer wird das Problem des *Moral Hazard* in den Ausführungen von P1, der selbst in einer GIZ Länderstruktur tätig ist.

„Also wenn alle mit der gleichen Consulting arbeiten, die immer die Klimastudien machen, dann kommen auch immer die gleichen Ergebnisse raus. Da müssten wir innerhalb der GIZ ein bisschen besser aufpassen und sollten besser bündeln.“ (Interview P1)

P1 zielt darauf ab, dass wenn die gleichen Beratungsfirmen immer wieder für die Ausführung einer Aufgabe beauftragt werden, diese dazu neigen, ihre Ergebnisse zu replizieren. Dies ist ein klarer Fall von *Moral Hazard*, da Firmen zwar durchaus in der Lage sind, die Aufgabe auszuführen, allerdings nicht den nötigen Aufwand betreiben, um kontextgetreue Ergebnisse zu erzielen. Sie geben vor zu arbeiten, gleichen aber nur Ergebnisse aus zuvor durchgeführten Studien an und geben an, diese neu erhoben zu haben.

Zum Abschluss des Gesprächs ging P4 noch auf die Diskrepanzen der Zielkonflikte bei der Auswahl möglicher Partner ein:

„Das ist die große Schwierigkeit in den Einstellungsgesprächen. Rauszufinden, wer ist auf seinen eigenen Vorteil bedacht – Das meine ich mit skrupellos!“ (Interview P4)

Moral und Ethik als positiver Motivator sei demnach nicht bei allen im Feld Tätigen der Treiber, sondern stehe oftmals der ökonomische Nutzen im Vordergrund. Auch *Moral Hazard* finden wir in den Ausführungen der ExpertInnen wieder. Allerdings wurde auch ein gegensätzlicher Umstand entdeckt. ExpertInnen scheinen auch durch Motivationen, die sich nicht an Nutzenmaximierung orientieren, getrieben zu sein. Normen- und Wertevorstellungen der Individuen können den Nutzenmaximierenden Prinzipien in der Art überlegen sein, dass Schaffende ohne erweiterten Nutzen dazu bereit sind, mehr Aufwand in ihre Arbeit zu investieren. P4 reagiert auf die Frage, ob man auch eigeninitiativ tätig werden würde folgendermaßen:

„Ja. Also wenn man nicht nur Dienst nach Vorschrift machen will, dann versucht man das natürlich. Das muss der Anspruch sein und das macht man dann auch gerne. Da findet man dann auch Überstunden okay, wenn man glaubt das ist was Wichtiges.“ (Interview P4)

Hier wird deutlich, dass die streng nutzenorientierte Auslegung in P-A Beziehungen im Rational-Choice-Institutionalismus bei weitem nicht allen entdeckten Phänomenen aus den erhobenen Daten standhält.

Die erste Forschungsfrage zur vollumfänglichen Eignung zur Anwendbarkeit der P-A Theorie im Rational-Choice-Institutionalismus kann nicht eindeutig bestätigt werden. Zwar konnten in den Ergebnissen der Analysen in Teilen die Charakteristika der Problemstellung *Moral Hazard* erkannt werden, es scheint allerdings, als träfen diese nur auf organisationaler Ebene zu. Betrachtet man die nächstkleinere Einheit, das Individuum, so findet man die Moral und soziale Normen als Treiber des individuellen Handelns wieder, was nicht durch die P-A Theorie beschrieben werden kann.

RATIONAL-CHOICE UND DIE BILDUNG VON NETZWERKEN

Die zweite Forschungsfrage zum Rational-Choice-Institutionalismus soll im Folgenden beantwortet werden. Die durch die leitfadengestützten Interviews erhobenen Daten zum Thema Kooperation haben aufschlussreiche Daten geliefert, deren Ergebnisse allerdings erneut einer Distinktion zwischen 2 Ebenen bedürfen: Der institutionellen und der organisationalen Ebene.

Die Beforschung der Netzwerkbildung auf der institutionellen Ebene hat im Kontext des Rational-Choice-Ansatzes vor allem der Verband beratender Ingenieure eine signifikante Rolle in den Ausführungen der ExpertInnen gespielt. Dieser Verband repräsentiert eine sorgfältig ausgewählte Gruppe deutscher Beratungsunternehmen. Er verfolgt das Ziel, in regelmäßigen Abständen mit der GIZ zusammenzutreffen, um über vergaberechtliche Änderungen seitens der GIZ und mögliche Änderungswünsche der Consultingbranche zu beraten. Hier zeigt sich eine spezifische Form eines institutionalisierten, formellen Netzwerks. Das primäre Ziel dieses Netzwerks ist es, die unternehmerischen Interessen in Zusammenarbeit mit der GIZ herauszustellen und Anforderungen bezüglich des Vergabesystems zu formulieren und durchzusetzen.

Die Untersuchung ergab auch, dass der Zugang zu diesem spezialisierten Netzwerk nicht uneingeschränkt möglich ist. P6 berichtet, dass die Zahl der in diesem Netzwerk vertretenen Consultingfirmen auf 7-8 begrenzt ist. Darüber hinaus kann der Zugang nur über ein bestimmtes Antragsverfahren erlangt werden.

„Also bei dem VBI Treffen da ist das dann schon ein kleiner Kreis. Jetzt muss ich mal überlegen wie man Mitglied wird.“

[...]

„Aber aus meiner Sicht sind das nur 7-8 Consultingvertreter beim VBI, die dann an diesen Meetings teilnehmen.“ (Interview P6)

„Da gibt es den Verband der beratenden Ingenieure von Consultingfirmen mit der GIZ. Und da geht es um vertragliche Fragen, aber auch um Fachfragen.“ (Interview P2)

Diese Erkenntnisse wurden durch eine Online-Recherche bestätigt, die ergab, dass die repräsentierten Unternehmen zu den Top 5% der Beratungsbranche gehören. Ebenso signifikant ist die Tatsache, dass die Vorsitzenden dieses Netzwerks aus Mitgliedern der führenden Unternehmen bestehen. Klarere Begründung findet sich in folgender Aussage eines Interviewpartners.

„Wenn jetzt die GIZ sagt, wir wollen nachhaltige Beschaffung ausrollen, inwieweit gehen die Consultants da mit?“

[...]

„Naja die Vertreter des VBI werden schon gehört. Die dürfen ihre Meinung schon sagen.“ (Interview P6)

Diese Aussagen verweisen zum einen auf die oben statuierte Möglichkeit der Einflussnahme, sowie die Verfügung über eine gewisse Form von Macht der großen Consultings gegenüber der GIZ, und sind zum anderen die logische Folge der zuvor quantitativ dargelegten Vormachtstellung der stärksten Akteure auf dem Markt.

Die zweite herausgearbeitete Ebene - die organisationale Ebene - beschreibt die Unternehmen auf dem Markt in der Situation des Wettbewerbs. Die erhobenen Daten sind über die gesamte Datensammlung hinweg signifikant übereinstimmend. Die befragten Personen gaben alle an, dass im Wettbewerb um Projekte in der Regel nicht mit den großen Wettbewerbern kooperiert wird. Dieses Vorgehen hat zumeist streng ökonomische, sowie rationale Gründe, wie mehrere der InterviewpartnerInnen vermerkten:

„Also da ist wirklich ein klares Konkurrenzdenken. Auch, weil die Firmen anders agieren. Da ist klare Konkurrenz. Ich sehe keine Kooperation da, weil wir natürlich auch alle insbesondere auf dem wichtigsten Donor, die GIZ, spielen.“

[...]

„Deutsche Kooperationspartner in dem Sinne hatte ich nicht. Das wird auch ein bisschen so vorgelebt seitens des Managements.“ (Interview P4)

„Gar nicht. Nur, wenn es absolut nicht anders geht! [...] Aber im Grunde wird sich per Natur... ja. Das ist die Natur der Firmen, dann immer zu sagen, nur wenn es nicht anders geht.“ (Interview P5)

„Passiert manchmal im Rahmen von Konsortien (=Kooperationen). Die sind oft unumgänglich. Da geht es dann aber nur um Profit. Wir sind For-Profit. Das darf man nicht vergessen. Darum geht es in erster Linie. [...] Wenn wir die Referenzen selbst haben, dann machen wir das alleine.“ (Interview P7)

[...] „...insbesondere nicht die ganz Großen. Sondern wenn man das macht, dann sehr Kleine.“ (Interview P6)

Die Aussagen verweisen auf eine klare, durch den Unternehmenszweck vorgegebene Richtlinie. Ökonomische Überlegungen setzen Anreize für konkurrierendes Verhalten. Der Schutz des eigenen Marktanteils steht im Zentrum bei strategischen Kooperationsentscheidungen. Bis hierhin dient der Rational-Choice Institutionalismus als hilfreiche Grundlage für die Entscheidungen von Unternehmen.

Diese Befunde implizieren, dass die dominierenden Akteure in der Beratungsbranche sich auf zwei Ebenen begegnen. Es konnte gezeigt werden, dass die Unternehmen sich nicht nur im Wettbewerb befinden, sondern auch kooperieren, um kollektiven Einfluss auf Institutionen wie die GIZ auszuüben. Solch eine Kollaboration kann als strategisches Mittel interpretiert werden, um ihre Einflussmöglichkeiten *auf den Markt* zu stärken und die Vergaberichtlinien zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Auf der organisationalen Ebene haben Kooperationsentscheidungen Einfluss auf die Position *im Markt*.

Die Ausführungen der befragten Personen weisen allerdings auch Aspekte der persönlichen Sichtweisen auf die technische Zusammenarbeit auf. In einigen Interviews lassen sich individuelle Einschätzungen in Bezug auf das starke Konkurrenzdenken finden.

[...] „und ich finde die Atmosphäre mit anderen Consultancy-Firmen ist nicht die Leichteste. Ist halt ein Wettbewerb. Ich find, dass da schon man sich nichts gönnt und auch wenn man in einem Konsortium ist - in meiner Erfahrung - dann finde ich die Kommunikation sehr anstrengend. Man schenkt sich keine Infos. Das ist komplett kontraproduktiv.“

[...]

„Nur im Umgang miteinander finde ich ist es anstrengend und unfreundlich.“ (Interview P3)

P3 verweist auf die Probleme, die das starke Konkurrenzdenken nach sich zieht. Die Kooperation mit großen Firmen behindere inhaltlich effizientes Arbeiten, da in jedem Moment des Kontaktes, mögliche nachteilige Auswirkungen des Informationsaustausches auf zukünftige Vorhaben in Betracht gezogen werden.

In diesem Zusammenhang stößt der Rational-Choice Ansatz an seine Grenzen: Das Streben nach inhaltlichem Fortschritt, oder gar altruistische Motivatoren können durch diesen theoretischen Ansatz nicht beschrieben werden. Um diese Phänomene erklären zu können, ist es sinnvoll zusätzliche theoretische Ansätze zu berücksichtigen, welche ermöglichen, altruistische Beweggründe aufzudecken und zu erklären. In den folgenden Kapiteln werden kurz zwei weitere institutionstheoretische Ansätze vorgestellt, um diejenigen Elemente und beobachteten Phänomene der Interviews aus einer anderen Perspektive zu betrachten, die nicht durch rein rationales und ökonomisch gewinnmaximierendes Vorgehen bedingt sind.

5.3 SOZIOLOGISCHER INSTITUTIONALISMUS

Der soziologische Institutionalismus ist eine theoretische Perspektive innerhalb der Sozialwissenschaften, die die Rolle von Institutionen im sozialen Leben betont. Er untersucht, wie Institutionen entstehen, sich verändern und Einfluss auf Verhalten und Wahrnehmungen von Individuen und Organisationen ausüben.

Im Zentrum steht der Glaube, dass menschliches Handeln weitgehend durch Routinen und gemeinsame Praktiken geprägt wird, die durch institutionelle Arrangements strukturiert werden. Diese Institutionen sind nicht nur formale Strukturen wie Gesetze oder Regulierungen, sondern auch informelle Regeln, Normen und Glaubenssysteme, die sich in der Gesellschaft entwickeln.

HABITUS

White beschreibt in diesem Zusammenhang, dass vor allem unter Arbeitstätigen im Feld der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ein geteilter Habitus vorzufinden ist. White erklärt sich die Entstehung dieses Habitus' aus einer Symbiose von geteilten Werten und Moralvorstellungen unter den BeraterInnen. Der Habitus-Begriff nach Pierre Bourdieu statuiert, dass die Handlungen einer Person aus den Beziehungen zwischen den eigenen Dispositionen und der eigenen Position im Feld, sowie innerhalb einer sozialen Arena hervorgehen. Wir handeln also entsprechend der Interaktion zwischen unserem Habitus und unserem Umfeld. (White, 2015. S. 108-109)

In einem Interview aus Sekundärmaterial beschreibt eine Geschäftsführerin eines der führenden Unternehmen, dass in ihrer Firma Menschen arbeiten, „die hoch motiviert sind, sich in einem internationalen Umfeld engagieren wollen und einen Idealismus an den Tag legen, der in vielerlei Hinsicht einzigartig ist.“ (VBI, 2023. S.34-36)

Auch in den im Kontext dieser Arbeit geführten Interviews finden sich Aspekte dieser Haltung wieder. Auf die Frage hin, ob gemeinsame Wertevorstellungen unter KollegInnen auffällig seien, antwortete P5, dass es der Wille etwas voranzubringen „ansteckend“ sei. P4 führt fort, dass es in der Auswahl seiner KollegInnen im speziellen um diese Haltung ginge.

„Wer ist nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht, und wer springt über seinen eigenen Schatten zur Erreichung von übergeordneten Zielen.“ (Interview P4)

Eine klare Abgrenzung zu rein ökonomisch-orientierten Motivatoren liefert P4 weiter mit folgenden Aussagen:

„Sobald wir Möglichkeit haben über die Zielerreichung, die uns vorgegeben ist, andere Aspekte wie Nachhaltigkeit anzustoßen auch im übergeordneten Projekt, oder, wenn es nur das ist, für unseren Teilbereich, dann ist das natürlich die Kernmotivation, denn andererseits ist das jetzt auch nicht so gut bezahlt, was wir hier machen, dass man jetzt nur diesen Dienst stumpf nach Vorschrift einfach machen würde. Da könnte ich mir schöneres vorstellen.“

[...]

„Ich bin jetzt nebenbei zum Spaß neben meiner neuen Position in einem weiteren Projekt tätig, wo auch die Ukraine drin sind. Ich bekomme dafür nichts. Mir ist das wichtig da zu unterstützen.“ (Interview P4)

P3 sagt über sich und die KollegInnen im Feld, dass „man ziemlich aufopferungsvoll sein sollte. Überstunden müssen normal sein“

Wichtig sei vor allem, dass man vor Ort etwas ändert und einen Unterschied macht. Das würde auf höheren Ebenen nicht funktionieren. Dort, wo Policy-Entscheidungen getroffen werden, sei man zu weit entfernt vom eigentlichen Ziel.

„Ich glaube nicht, dass ich mich irgendwo im Führungsgremium in der GIZ sehe. Verändern kann man auf Projektebene. Kleine Entscheidungen vor Ort, wen man rekrutiert, wen man um Hilfe fragt und sowas.“

[...]

„ich würde nicht in eine strategische Position wollen, wo ich das Gefühl habe, dass ich die großen Policies mitbestimmen kann. Das ist nicht, was ich möchte.“
(Interview P3)

Die Aussagen der befragten ExpertInnen, sowie die Inhalte aus der oben angeführten Sekundärliteratur weisen klar auf einen geteilten Habitus hin.

LEGITIMITÄT

Ein weiteres, oft diskutiertes Kernelement des soziologischen Institutionalismus ist der Begriff der "Legitimität". Organisationen und Individuen passen oft ihr Verhalten an, nicht nur aufgrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen, sondern auch, um als legitim in der Gesellschaft wahrgenommen zu werden. Meyer und Rowan heben hervor, dass Organisationen und ihre Mitglieder oft nach Legitimität streben, was sie dazu veranlasst, bestimmte Strukturen und Praktiken anzunehmen. (Meyer et al., 1977, S. 356-359) Die Daten zeigen, dass in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit die Suche nach Legitimität eng mit der Verpflichtung zu altruistischen und entwicklungsfördernden Zielen verbunden ist. Eine

Organisation, die glaubhaft altruistische Ziele verfolgt, kann leichter finanzielle Unterstützung, Partnerschaften und öffentliche Anerkennung erhalten.

Das Streben nach Legitimität kann zu sogenannten "isomorphen" Prozessen führen, bei denen Organisationen durch ihre Individuen ähnliche Strukturen und Praktiken annehmen, um gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen. Bei DiMaggio und Powell wird von Arten von Isomorphen gesprochen. Die zwanghafte, oder auch *coercive* Isomorphie beschreibt das sich zwanghafte, durch formellen und informellen Druck entstandene Anpassen an andere Organisationen, zu denen man in einem Abhängigkeitsverhältnis steht. Hier kann die Bildung des VBI und das Ausüben von kollektivem Druck von Seiten dieses Zusammenschlusses von Beratungsfirmen auf die GIZ in einer anderen Institutionentheorie betrachtet werden. Beratungsfirmen können aufgrund ihrer Stellung Druck auf ihren Auftraggeber ausüben, welcher sich infolgedessen dazu gezwungen sehen könnte, Änderungen in seinen Vergaberichtlinien vorzunehmen. Umso interessanter wird diese Perspektive bei der Einbeziehung des folgenden Zitats.

„Manche Firmen sind immer noch regional aufgestellt. Wenn das deren Strategie ist. Meine Firma, kann ich nur sagen, die haben sich dazu entschieden stärker thematisch aufzustellen, weil die Auftraggeber das verlangt haben. Auch die GIZ hat das stärker nachgefragt.“ (Interview P7)

P7 verweist auf eine organisationale Umstrukturierung innerhalb der Firma, welche sich von regionalem Schwerpunkt, also der Aufschlüsselung der Abteilungen nach Regionen, hin zu thematischen Fachabteilungen entwickelt hat. Hier wird ein weiterer spannender Aspekt deutlich, den der Rational-Choice-Ansatz übersieht. Die beiden Akteure GIZ und Beratungsfirmen stehen in wechselseitigem Kontakt miteinander und passen sich in ihren Strukturen aneinander an. Anders als bei den Hierarchiestrukturen im Rational-Choice-Ansatz von Auftraggeber zu Auftragnehmer, wird hier die horizontale Kommunikation „auf Augenhöhe“ stärker hervorgehoben.

Das zweite Konzept - das der mimetischen Isomorphie - kann erklären, warum bestimmte altruistische Ansätze oder Strategien in den Organisationssystemen populär werden. Wenn ein bestimmter Ansatz oder ein Projekt als erfolgreich wahrgenommen wird, tendieren andere Organisationen dazu, dieses Modell zu kopieren, in der Hoffnung, ähnliche Ergebnisse zu erzielen. (DiMaggio, P.J., Powell, W.W., 1983. S. 150-154) InterviewpartnerIn P2 führt dazu folgendermaßen fort:

Und gerade die kleineren Neuen, die man vorher nicht gesehen hat, guckt man sich schon genauer an, um zu sehen was die können und wir nicht. Teilweise kooperiert man, oder imitiert sie, oder versucht parallel auch dieses Know-How zu etablieren.“ (Interview P2)

Unternehmen kooperieren demnach nicht nur, um größere Gewinne zu erzielen, sondern arbeiten auch miteinander, um Know-How auszutauschen und besseres Vorgehen zu erlernen und in der eigenen Organisation zu etablieren. Dies geschieht oft im Miteinander, kann aber auch über Unternehmensübernahmen geschehen, so P7:

„...und der Trend geht dahin, dass sich das insgesamt mehr in Richtung Mergers & Acquisitions entwickelt. Die GOPA ist dadurch entstanden. Zukauf. Dann hast du andere Kapazitäten.“ (Interview P7)

KOLLEKTIVE RATIONALITÄT

Die Daten liefern auch Hinweise darauf, dass diese gemeinsamen durch geteilte Werte entstandenen Praktiken von großer Wichtigkeit für die Industrie sind. Die im Feld tätigen Personen sind nicht durch finanzielle Anreize getrieben, sondern vielmehr davon, in Kooperation ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Zugehörigkeit zur Gruppe, sowie die Legitimierung innerhalb dieser Gruppe sind starke intrinsische Treiber. Es kommt auch vor, dass diese Treiber dazu führen, dass rationales Handeln im Sinne der eigenen Organisation in den Hintergrund rückt, sofern dies bedeutet, dass durch Kooperation mit anderen Individuen im Feld ein Mehrwert geschaffen werden kann.

„Dann habe ich da mit einer Dame 2 Stunden gesprochen und die hat eine ganze Menge Infos rausgegeben in dem Bereich. Da hätte ich selbst dann loslaufen müssen. Im Gegenzug gebe ich dann Infos zurück...“ (Interview P4)

Hier spricht P4 beispielsweise vom Informationsaustausch mit ExpertInnen aus konkurrierenden Organisationen gesprochen, wenngleich laut rationalen Ansätzen, die Weitergabe von Informationen die eigene Position schwächen würde.

P5 geht spezieller auf entwickelte, vom institutionellen Rahmen abweichende Arbeitsweisen zum Zwecke der Zielerreichung ein. Auf die Frage hin, wo denn unter KollegInnen noch Informationen abseits der formalen Strukturen ausgetauscht werden, wurde folgend geantwortet:

„Ja da wird dir auch keiner was zu sagen, weil alle das über andere Ecken hören, weil das halt direkt ein Compliance Problem wird. Wir arbeiten alle so. Also selbst wenn Leute da was zu machen, dann wir dir das keiner erzählen, weil das halt ein absolutes No-Go ist nach den Beschaffungsregeln.“ (Interview P5)

Auf eine weitere Nachfrage endete ExpertIn P5 mit einem Grinsen und Ironie, dass er/sie nicht ausschließen könne, dass so etwas passiert, aber er/sie selbst hätte so *natürlich* nie gearbeitet.

Di Maggio und Powell statuieren hier eine kollektive Rationalität, da Individuen Gruppierungen formen und gemeinsam für den Zweck sinnvolle Entscheidungen treffen. Die kollektive Rationalität des soziologischen Institutionalismus steht der individuellen Rationalität der Rational-Choice-Theorie gegenüber und ist teilweise zutreffender für das Feld der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. (DiMaggio et al., 1983)

March und Olsen betonen in diesem Kontext, wie Individuen in politischen und organisatorischen Kontexten oft Handlungsentscheidungen treffen, die auf dem basieren, was in einer gegebenen Situation als "angemessen" angesehen wird, im Gegensatz zu dem, was streng genommen in ihrem besten Eigeninteresse liegt. (March et al., 2011. S. 0)

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Rolle von "institutionellen Unternehmern", Individuen oder Gruppen, die aktiv daran arbeiten, institutionelle Muster zu verändern, um neue Möglichkeiten zu schaffen oder bestehende Arrangements zu ihrem Vorteil zu nutzen. (Battilana et al., 2009. S.88.95)

Auch hierfür gibt es Hinweise in den erhobenen Daten. Nicht alle, aber ein Großteil der vornehmlich jüngeren befragten ExpertInnen führte gegen Ende des Interviews aus, was in ihren Augen zu wenig angesprochen wird. Themen wie „mangelnde Fehlerkultur“ im Sinne der Selbstkritik waren die Hauptthemen in diesem Abschnitt. Es gibt durchaus ExpertInnen, die Veränderung wollen. Auch, wenn diese nicht direkt zu größerem Selbstnutzen führt, sondern, so InterviewpartnerIn P4, vielmehr dem gemeinsamen Ziel zuträglich ist.

„Auch einer GIZ würde mehr und besserer Wettbewerb guttun. Auch weil es intern an Accountability fehlt. Da fehlt viel, wo Strukturen mal aufgebrochen werden könnten.“ (Interview P4)

Der soziologische Institutionalismus unterscheidet sich von anderen institutionellen Ansätzen, insbesondere vom Rational-Choice-Institutionalismus, der menschliches Verhalten stärker als ergebnisorientiert und von institutionellen Anreizen bestimmt sieht. Teilaspekte der erhobenen Daten können besser durch ihn erklärt werden. Vor allem solche Aspekte, die sich auf der individuellen Ebene abspielen. Hier werden im Feld tätige Personen Agenten des übergeordneten Ziels. Diese Perspektive kann dazu beitragen, viele Aspekte des

sozialen und organisatorischen Lebens neu zu interpretieren, vor allem die Teile der Praktiken von multinationalen Unternehmen und ihren Mitgliedern im Feld der Entwicklungszusammenarbeit lassen sich durch den soziologischen Institutionalismus besser beschreiben und analysieren.

5.4 HISTORISCHER INSTITUTIONALISMUS

Die dritte, und in dieser Forschungsarbeit abschließend betrachtete Perspektive für die Einordnung der erhobenen Daten ist der historische Institutionalismus. Er ist eine der Hauptströmungen in den Sozialwissenschaften und zielt darauf ab, die Wechselwirkung von Institutionen, Ideen und historischen Prozessen zu untersuchen. Im Kern argumentiert er, dass Institutionen – sei es in Form von Gesetzen, Regeln, Normen oder Organisationsstrukturen – einen prägenden Einfluss auf das Verhalten von Akteuren haben und durch historische Prozesse geformt werden und diese wiederum beeinflussen. Seine Hauptmerkmale sind vor allem die Pfadabhängigkeit, die Kritische Weichenstellung (*Critical Junctures*) und die Beeinflussung der Akteure durch historisch etablierte institutionelle Strukturen. North etablierte mit dem Begriff der Pfadabhängigkeit das zentrale Merkmal innerhalb des historischen Institutionalismus. (North, 1990. S. 6-7) Hierbei argumentiert er, dass einmal getroffene Entscheidungen die Anzahl von zukünftigen Optionen einschränken können, was es schwierig macht, vom eingeschlagenen Pfad abzuweichen. Dies bedeutet, dass frühe Ereignisse oder Entscheidungen trotz möglicher Ineffizienzen langfristige Auswirkungen haben können, die den Verlauf zukünftiger Entwicklungen bestimmen. Katznelson und Weingast sprechen von kritischen Weichenstellungen in der Geschichte. Diese sind kurze, prägende Phasen, in denen bedeutende Entscheidungen getroffen werden, die langfristige Folgen haben. Nach einer solchen Weichenstellung folgt oft eine Phase der Pfadabhängigkeit, in der es schwierig ist, vom eingeschlagenen Weg abzuweichen. (Weingast et. al., 2005) Letztlich prägen Institutionen das Verhalten von Akteuren, indem sie Anreize setzen, Möglichkeiten begrenzen oder Verhaltenserwartungen definieren. Akteure handeln nicht nur nach ihren individuellen Präferenzen, sondern der institutionelle Kontext beeinflusst ihre Entscheidungen. Wie in vielen anderen Arbeiten auch, wurde in dieser ebenfalls eine, wenngleich kurze, geschichtliche Einordnung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit vorgenommen. So macht es Sinn, sich in diesem

Zusammenhang eine bereits beschriebene wichtige kritische Weichenstellung erneut anzusehen. Auf institutioneller Ebene bietet sich historisch die Betrachtung des Gründungsprozesses des BMZ zur Erläuterung beispielhaft an.

Das BMZ wurde 1961 gegründet, in einer Zeit, in der viele europäische Länder begannen, ihre Post-Kolonialbeziehungen und ihre Verantwortung gegenüber den Entwicklungsländern zu überdenken. Dieses Ministerium wurde als zentrale Koordinationsstelle für alle Fragen der Entwicklungszusammenarbeit eingerichtet.

Die Gründung des BMZ kann als "kritische Weichenstellung" im Sinne des historischen Institutionalismus betrachtet werden. Sie legte den institutionellen Rahmen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit fest und schuf spezifische Strukturen, Verfahren und Praktiken. Einmal eingerichtet, beeinflussten diese Strukturen fortan die Art und Weise, wie Deutschland seine Entwicklungszusammenarbeit gestaltete und umsetzte.

In den folgenden Jahrzehnten hat das BMZ seine Politik und Strategien an internationale Trends und Konzepte angepasst, z.B. an die Millenniumsentwicklungsziele oder die Agenda 2030. Doch trotz dieser Anpassungen und Reformen bleiben die grundlegenden institutionellen Strukturen und Prozesse, die in den 1960er Jahren etabliert wurden, weiterhin prägend. Hier zeigt sich das Konzept der Pfadabhängigkeit: Frühe institutionelle Entscheidungen und Strukturen setzen den Rahmen für spätere Entwicklungen, selbst wenn sich der internationale oder nationale Kontext ändert.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Betrachtung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist die Einführung des New Public Management, welches zur Folge hatte, dass zunehmend Aufträge in Tenderprozessen an privatwirtschaftliche Unternehmensberatungen vergeben wurden. Kapitel 5 dieser Arbeit hat sich dezidiert mit der Beschaffenheit des Marktes auseinandergesetzt, indem die Entwicklung der Allokation der Gelder auf die am Markt tätigen Beratungsfirmen beschrieben und analysiert wurden. Es konnte gezeigt werden, dass die Firmen, die heute am Markt tätig sind, durch das System der Referenzen – die gesammelten Erfahrungen in der Vergangenheit – heute noch begünstigt werden und dieses System die Ungleichverteilung der jeweiligen Marktanteile der konkurrierenden Beratungsunternehmen reproduziert. Die Einführung der öffentlichen Ausschreibungen, sowie die Richtlinien für die Auftragsvergaben kann also hier als kritische Weichenstellung betrachtet werden.

Aber auch auf der individuellen Ebene zeigen sich in den erhobenen Daten Merkmale historischer Auswirkungen auf die heutige Entwicklungszusammenarbeit.

„Also wenn man das jetzt mit ganz alten Hasen und Team Leadern vergleicht, dann ist es glaub ich einfach, dass noch sehr sehr viel koloniales Denken bei älteren Menschen fest sitzt und Vieles, wie die Entwicklungshilfe früher ablief, dass sich das eben noch nicht aus dem Gedankengut so ganz entfernt hat.“ (Interview P3)

P3 beschreibt die koloniale Vergangenheit der im Feld Tätigen ExpertInnen und stellt fest, dass vor allem erfahrene ExpertInnen, die aufgrund ihrer Seniorität von der GIZ für leitende Positionen ausgewählt werden, durch vermeintlich alte Denkweisen fortschrittliches Arbeiten erschweren.

„Das ist auch ein Ego-Problem. Das ist ein Selbstwertproblem. Dazu sagen: „Ey eigentlich verändert sich nichts!“ Vor allem Leute, die 30 Jahre in der EZ waren sagen am Ende „Du, ich glaube nicht, dass ich was bewegt hab!“ (Interview P5)

Diese ExpertInnenaussage von P5 unterstreicht die Einschätzung von P3. Arbeitende, die zu lange im Geschäft sind, sehen sich ihres Erfolges beraubt, würden sie ihre vergangenen Aktivitäten infrage stellen. P5 fährt folgendermaßen fort:

„Der Experte meldet an den Teamleiter „Alles super!“, der TL meldet an den Projektkoordinator „Alles super!“, der an den Geber „alles Super!“. Und so geht das immer weiter, so dass niemand sagt: „Leute, lass uns das beenden, das ist Quatsch.““ (Interview P5)

Der historische Institutionalismus bietet ein nuanciertes Verständnis dafür, wie institutionelle Strukturen und historische Prozesse das soziale, politische und wirtschaftliche Leben beeinflussen. Indem er die Bedeutung von Institutionen und historischen Prozessen betont, trägt er dazu bei, die Tiefe und Komplexität sozialer Veränderungen zu erkennen.

6 CONCLUSIO

Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es, aufzuzeigen welche intrinsischen und extrinsischen Anreize im Feld der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit auf die im Feld operierenden Individuen und Organisationen wirken. Ausgehend davon, dass der wissenschaftliche Diskurs - ähnlich wie in anderen Wirtschaftszweigen - generell unterstellt, dass die im Feld tätigen Akteure lediglich danach streben ihren eigenen Nutzen zu steigern und Entscheidungen aus rein rational ökonomischen Beweggründen getroffen werden, wurde sich zunächst umfangreich mit dem Rational-Choice-Institutionalismus und der ihm innewohnenden Agency-Theorie beschäftigt. Es konnte gezeigt werden, dass vor allem auf institutioneller und organisationaler Ebene Merkmale der rationalen Wahl erkennbar sind.

Die Beratungsunternehmen im Feld der internationalen Entwicklung verfolgen in sich das kollektive Ziel, Profite zu generieren. Diese Profite sichern den Fortbestand der Organisation und sind daher überlebenswichtig für die UnternehmerInnen. In puncto Bereitschaft zum Formen von Netzwerken konnte herausgearbeitet werden, dass vor allem im deutschen Markt vornehmlich davon abgesehen wird, Kooperationen einzugehen, wenn nicht ein klarer wirtschaftlicher Vorteil aus ihnen entsteht. Weiter wurde deutlich, dass diese Entscheidungen nicht nur in der Gegenwart rational abgewägt werden, sondern auch für die Zukunft geplant wird, welchen weiteren Beratungsfirmen man den Zugang zum Markt ermöglichen sollte, und welchen nicht. Auf individueller Ebene wurden ebenfalls Merkmale der Rationalität für Entscheidungen aufgedeckt. Allerdings musste hier zwischen einer Art Bipolarität unterschieden werden: Individuen verstehen sich einerseits als Teil einer profitgenerierenden Organisation und treffen Entscheidungen im besten Sinne dieser. Andererseits wurde allerdings auch erkannt, dass Individuen von ihren eigenen Wertvorstellungen beeinflusst sind. Hier stößt die Perspektive des Rational-Choice-Institutionalismus an seine Grenzen, da diese Handlungen der im Feld tätigen Individuen nicht durch rationale Beweggründe im Sinne der Nutzenmaximierung beschrieben werden können, sondern andere Mechanismen wirken.

Im zweiten Schritt dieser Arbeit wurde eine andere Institutionentheorie zugrunde gelegt. Betrachtet man die Daten mit Bezug auf die Annahmen des soziologischen Institutionalismus, fielen vor allem 3 Phänomene auf, die in diesem Wirtschaftszweig Anwendung finden. Erstens deutete sich an, dass unter BeraterInnen eine Art geteilter Habitus herrscht. Die befragten ExpertInnen führten aus, dass, obwohl die Arbeit nicht sonderlich gut bezahlt ist, ein einheitlicher Grundgedanke – Gutes zu tun – im Kollegium auffällig sei. ExpertInnen handeln also nicht nur aus Nutzenoptimierenden Beweggründen, sondern ebenfalls getrieben durch ihre Werte, welche oftmals durch altruistische Einstellungen zutage kommen. Zweitens konnte gezeigt werden, dass diese geteilten Einstellungen auch zu einer Art kollektiver Entscheidungsfindung führen können. Die befragten ExpertInnen berichten, dass, sofern gemeinsam ein Mehrwert für die Erreichung des inhaltlichen Ziels erkannt wird, sie sich durchaus auch über die Vorgaben ihres Unternehmens, welche zumeist das Ziel verfolgen Profite zu generieren, hinwegsetzen. Als Beispiel kann hier der informelle Austausch von Informationen unter Beraterinnen und zwischen BeraterInnen und MitarbeiterInnen der GIZ genannt werden. Ist der Konsens über die Angemessenheit der Mittel

klar genug, so kann dieser Anreiz stark genug sein, um sich über Vergaberichtlinien hinwegzusetzen. Drittens konnte die im wissenschaftlichen Diskurs statuierte starre Principal-Agent Beziehung zumindest teilweise widerlegt werden. Der soziologische Institutionalismus bietet das Entstehen von Isomorphen zwischen Institutionen, Organisationen und Individuen an. Es konnte gezeigt werden, dass die einzelnen Akteure gemeinsam arbeiten, sich dafür einsetzen, dass Prozesse so verändert werden, dass sie dem Zwecke der Arbeit zuträglicher sind, und auch Netzwerke bilden, um diese Veränderungen durchzusetzen. Die GIZ tritt also nicht nur vertikal als Auftraggeber zu den Beratungsfirmen auf, sondern befindet sich bei der Aushandlung inhaltlicher und administrativer Prozesse horizontal, und somit auf Augenhöhe mit den Beratungsfirmen.

Der soziologische Institutionalismus kann die Bedeutung von sozialen und kulturellen Einflüssen auf organisatorisches Verhalten erklären. Im Gegensatz zu Ansätzen, die Organisationen als rein wirtschaftlich rationale Akteure darstellen, argumentiert der soziologische Institutionalismus, dass Organisationen auch von einem Bedürfnis nach sozialer Legitimität und von kulturellen Normen und Erwartungen getrieben werden.

Die zweite Alternative zum Rational-Choice-Ansatz, die in dieser Arbeit behandelt wurde, ist die des historischen Institutionalismus. Wie eingangs bereits erwähnt, sollte im Falle Deutschlands mit seiner Kriegs- und Kolonialvergangenheit in diesem Zusammenhang möglicherweise gesonderter Augenmerk auf die historischen Prozesse gelegt werden, die die Entwicklungszusammenarbeit heute bestimmen. Der historische Institutionalismus argumentiert mit geschichtlichen kritischen Weichenstellungen, die die darauffolgende Zeit bestimmen kann. Im Zentrum der Argumentation in dieser Arbeit stand die Gründung des BMZ, sowie die Einführung des New Public Managements und die damit verbundenen öffentlichen Ausschreibungsprozesse. Politische Entscheidungen haben nicht nur Einfluss auf Institutionen innerhalb ihres Bezugsrahmens, sondern auch auf die von ihnen betroffenen Individuen. Die Daten haben gezeigt, dass vor allem betagtere ExpertInnen in der Entwicklungszusammenarbeit Schwierigkeiten damit haben, ihre Arbeitsweisen und Einstellungen zu ändern, was die Innovation oft erschwert. Durch den historischen Institutionalismus können wir die tief verwurzelten Muster und die Komplexität der deutschen Entwicklungszusammenarbeit besser verstehen. Es handelt sich um einen Ansatz, der die Bedeutung von Geschichte und Struktur in der Politikgestaltung betont, ohne – im Gegensatz zum Rational-Choice-Ansatz - die Autonomie und Handlungsfähigkeit von Akteuren zu vernachlässigen.

P5 fasst diese Erkenntnisse in einer der Aussagen aus der Sicht der PraktikerInnen treffend zusammen. Die folgende Aussage eignet sich sehr gut als Abschluss dieser Forschungsarbeit, da sie zum einen sehr gut die Notwendigkeit einer holistischen und perspektivenreichen Sicht auf die Entwicklungszusammenarbeit beschreibt, und zum anderen sehr gut veranschaulicht, wie wichtig das Nutzen beider Sichtweisen – die der *Practitioners and Academics* – für die Entwicklungszusammenarbeit ist:

[...]

„Ich habe natürlich im Master das ganze nochmal akademisch betrachtet in einem sehr spannenden Modul, das mit der Frage gestartet ist: „Does Aid really work?“ Da sind schon auch viele Erkenntnisse darüber, dass Vieles vielleicht nicht so funktioniert, wie wir es gerne hätten. Vor allem auch langfristig. Die wichtigste Erkenntnis für mich, also der wichtigste Satz ist: Entwicklungspolitik passiert nicht im luftleeren Raum, sondern man muss sich die holistische Auswirkung auf ein Land angucken.

Also: Wenn wir uns ein Land wie Burkina Faso anschauen, dann können wir gucken, was die EZ macht und messen und bewerten, aber wir müssen uns eigentlich den holistischen Einfluss Europas auf Burkina Faso angucken. Wir müssen auch Sicherheits- und Wirtschaftspolitik angucken. Es nützt nichts, was wir hier machen, wenn das Militär und andere Konzerne etwas Anderes machen wollen. Es passiert nichts im luftleeren Raum.“

[...]

(Interview P5)

7 AUSBLICK

Es besteht die Hoffnung, dass diese Forschungsarbeit einen Anreiz dazu liefern konnte, die Akteure und ihre Arbeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Der Rational-Choice-Ansatz erweist sich als durchaus dienlich, wenn man Beratungsfirmen und die GIZ aus ökonomischer Perspektive betrachten möchte. Er kann aufdecken, wieso Unternehmen in bestimmten Situationen exkludierend agieren und wenn man kritisch hinterfragen möchte, ob das Generieren von Profiten durch das *Doing Good* politisch begründbar ist. Man darf allerdings nicht vergessen, dass die Institutionen und Unternehmen aus Individuen bestehen, die oft selbst nicht den Zielen ihrer Arbeitgeber verschrieben sind und sich individuell oder im Kollektiv Wege suchen, die eingesetzten Gelder in nachhaltige Ergebnisse umzuwandeln, wenngleich dies bedeutet, dass sie ohne einen eigenen Mehrwert daraus zu generieren, einen erhöhten Einsatz aufbringen müssen. Auch hat die Geschichte des Geberlandes Deutschland, sowie der Werdegang der deutschen Entwicklungszusammenarbeit selbst einen starken Einfluss auf

die heutigen Handlungsweisen. Es wäre daher spannend eine ähnliche Studie mit einem anderen nationalen Fokus durchzuführen, um zu beforschen, inwiefern diese Variablen, die Einstellungen der im Feld tätigen Akteure beeinflussen

Diese Forschungsarbeit hat durchaus auch ihre Schwächen. Die Menge der geführten Interviews ist definitiv eine davon. Dieser Umstand wurde versucht durch das Heranziehen von Sekundärmaterial, sowie öffentlich zugängliche quantitative Daten auszugleichen.

Ein spannender Aspekt, der aufgrund des zuvor festgelegten Umfangs dieser Forschungsarbeit zum einen, und der Konzeption des Fragebogens zum anderen nicht genauer betrachtet werden konnte, ist Folgender: Um belegen zu können, dass ExpertInnen wirklich ExpertInnen sind, und sich somit für eine Befragung im Kontext dieser Arbeit qualifizieren, wurden zu ihnen auch ein paar Hintergrunddaten, sowie demographische Daten erhoben. Diese Erhebungen umfassen unter anderem „Dauer der Karriere“, sowie „Position“. Die in den Interviews erhobenen Daten zu persönlichen Einstellungen weisen darauf hin, dass die Dauer der Karriere, sowie das „Aufsteigen auf der Karriereleiter“ einen Einfluss auf die Einstellungen der im Feld tätigen Akteure haben. Es könnte daher für die weiterführende Forschung spannend sein zu ergründen, ob der Antrieb durch altruistische oder generell ideologische Einstellungen mit der Dauer der Karriere abnimmt und an welchen weiteren Faktoren dies festzumachen ist. Als Indizien für diese Vermutung können folgende Zitate der befragten ExpertInnen dienen.

„Ich finde, vieles was man als junger Mensch gemacht hat oder auch heute noch macht, zeigt auf, dass die Entwicklungszusammenarbeit moralisch überhöht ist und normativ sehr besetzt. So bin ich auch in die Arbeit reingekommen. Und gleichzeitig wäre es viel Wichtiger da demütiger zu sein und realistischer zu definieren was EZ eigentlich ist. Dann wäre da weniger Zynismus und Frust.“ (Interview P2)

P2, ein/e seit langer Zeit in der Entwicklungszusammenarbeit tätige/r Akteur/in und mittlerweile CEO einer Beratungsfirma, spricht über die moralische Überhöhung und lässt durchblicken, dass dies ihrer/seiner Meinung nach durch junge Naivität geschieht.

P3 reagierte auf die Frage, ob ihr etwas einfiel, worüber zu wenig gesprochen wird, folgendermaßen:

„Über die Umstrukturierung des gesamten Systems, bzw. in den Unternehmen das kritische Hinterfragen, ob die Entwicklungszusammenarbeit wirklich das einzig mögliche System ist. Für mich geht das alles auf die Frage nach Ownership zurück und darauf, ob das alles überhaupt so gut ist was wir machen.“ (Interview P3)

P3, ein/e sehr junge/r Berater/in spricht sehr systemkritisch über die Entwicklungszusammenarbeit. Zuvor angeführte Zitate, die „Kolonialismus“ thematisieren, stammen ebenfalls von P3. Es wird klar auf die Bevormundung durch den globalen Norden eingegangen und kritisch hinterfragt, ob die Art und Weise, wie in der Entwicklungszusammenarbeit gearbeitet wird, überhaupt zielführend ist, was auf eine stark ideologisierte und wertbestimmte Einstellung hinweist.

P5 liegt, gemessen an der Karrieredauer, genau in der Mitte aller befragten ExpertInnen.

„Wieviel Geld glaubst du verlässt jemals europäische Banken? So gut wie nichts. Da gibt's 2 Strömungen. Die eine sagt, wir machen zu wenig von dem, was funktioniert, denn wenn es wirklich um altruistische Armutsbekämpfung geht, dann sollte man mehr von dem machen. „The Great Push!“ von Jeffrey Sachs¹⁰. Und dann gibt es die andere Seite, die sagt, lass den Quatsch. Gib freien Zugang zu Bildung und Märkten und Rock n' Roll. Und die Realität liegt irgendwo dazwischen.“ (Interview P5)

Entsprechend der Vermutung, nimmt P5 eine ausgleichende Haltung zwischen starker Systemkritik und Systemtreue an. Wenngleich die Antwort auf die Frage nach dem abschwächenden Einfluss von ideologischen Faktoren, wie beispielsweise dem Altruismus, im Laufe der Zeit mit Sicherheit nicht so einfach zu beantworten ist, erscheint es lohnenswert, dieses Thema im Kontext einer weiteren Forschungsarbeit zu beleuchten.

¹⁰ Jeffrey Sachs' Buch "The End of Poverty" untersucht die Ursachen und Lösungen der globalen Armut. Er teilt seine Erfahrungen aus seiner langen Karriere als Ökonom, diskutiert politische Herausforderungen und zeigt auf, wie strategische Investitionen und internationale Zusammenarbeit Armut auf der ganzen Welt effektiv bekämpfen können. Die Interviewte Person verweist auf dieses Werk unter Angabe eines falschen Buchtitels.

INTERVIEWS

- Interview P1: ExpertIn, tätig für ein GIZ Länderbüro
Ort/Datum: MS Teams, 18.10.2022
- Interview P2: ExpertIn, CEO einer deutschen Beratungsfirma
Ort/Datum: MS Teams, 26.09.2022
- Interview P3: ExpertIn, Junior BeraterIn einer deutschen Beratungsfirma
Ort/Datum: MS Teams, 26.09.2022
- Interview P4: ExpertIn, Abteilungsleitung Verträge in deutscher Beratungsfirma
Ort/Datum: MS Teams, 26.09.2022
- Interview P5: BeraterIn einer deutschen Beratungsfirma, in Übergang zur GIZ
Ort/Datum: MS Teams, 01.10.2022
- Interview P6: Senior BeraterIn für Beratungsunternehmen und direkte Kontaktperson
der GIZ
Ort/Datum: MS Teams, 27.09.2022
- Interview P7: Portfolio-ManagerIn einer deutschen Beratungsfirma
Ort/Datum: MS Teams, 06.10.2022

LITERATURVERZEICHNIS

Alacevich, Michele, 'The World Bank's Early Reflections on Development: A Development Institution or a Bank?', *Review of Political Economy*, 21.2 (2009), 227–44 <<https://doi.org/10.1080/09538250902834046>>

Barder, Owen, 'Beyond Planning: Markets and Networks for Better Aid - Working Paper 185', Center For Global Development | Ideas to Action, 2009 <<https://www.cgdev.org/publication/beyond-planning-markets-and-networks-better-aid-working-paper-185>>

Battilana, Julie, Bernard Leca, and Eva Boxenbaum, '2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship', *Academy of Management Annals*, 3.1 (2009), 65–107 <<https://doi.org/10.5465/19416520903053598>>

BMZ, 'Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit'

Bogner, Alexander, Beate Littig, and Wolfgang Menz, *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, 2002

Bohnsack, Ralf, and Iris Nentwig-Gesemann, 'Die Dokumentarische Methode Und Ihre Forschungspraxis', in *Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*, ed. by Arnd-Michael Nohl (Hrsg.), 2., erweiterte und aktualisierte Auflage (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, 2007)

Brosius, Hans-Bernd, Alexander Haas, and Friederike Koschel, *Methoden Der Empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*, 2016 <<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19996-2>>

'Bundesportal | Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen: Regeln und Verfahren' <<https://verwaltung.bund.de/leistungsverzeichnis/DE/rechte-und-pflichten/102840720>>

Chambers, Robert, *Rural Development: Putting the Last First* (London ; New York: Longman, 1984)

DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48.2 (1983), 147–60 <<https://doi.org/10.2307/2095101>>

Dunleavy, Patrick, *Democracy, Bureaucracy and Public Choice: Economic Approaches in Political Science*, Edition (Pub. Location: Imprint) <<https://doi.org/null>>

Easterly, William, and Claudia R. Williamson, 'Rhetoric versus Reality: The Best and Worst of Aid Agency Practices', *World Development*, 39.11 (2011), 1930–49 <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.07.027>>

Eisenhardt, Kathleen M, *Agency Theory: An Assessment and Review*, Source: *The Academy of Management Review*, 1989, xiv, 57–74 <<https://www.jstor.org/stable/258191>>

Froschauer, Ulrike, and Manfred Lueger, 'ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung', in *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, ed. by Alexander Bogner, Beate Littig, and Wolfgang Menz (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2002), pp. 223–40 <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_11>

Frymark, Kamil, and Ilona Duchnowicz, *Development Co-Operation, Made in Germany, OSW Report* (Warsaw: Centre for Eastern Studies = Ośrodek Studiów Wschodnich im. Marka Karpia, 2015)

Gessler, Michael, Martina Fuchs, and Matthias Pilz, eds., *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung* (Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019) <<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9>>

Gibson, Clark C., Krister Andersson, Elinor Ostrom, and Sujai Shivakumar, *The Samaritan's Dilemma: The Political Economy of Development Aid*, The Samaritan's Dilemma: The Political Economy of Development Aid (Oxford University Press, 2005) <<https://doi.org/10.1093/0199278857.001.0001>>

Gieler, Wolfgang, and Meik Nowak, 'Literatur Zur Entwicklungszusammenarbeit – Eine Zeitgeschichtliche Auswahl', 2021, pp. 361–96 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34789-5_26>

GIZ, 'Chronik Entwicklungsdienst', 2013 <[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjC1Pvb4aT-AhX2SvED-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjC1Pvb4aT-AhX2SvED-HeLLBk4QFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.giz.de%2Fentwicklungsdienst%2Fde%2Fdowloads%2Fgiz2012-Chronik_Entwicklungsdienst.pdf&usg=AOvVaw0GRDjLnnN1QqyUhJ0m31zW)

[HeLLBk4QFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.giz.de%2Fentwicklungsdienst%2Fde%2Fdowloads%2Fgiz2012-Chronik_Entwicklungsdienst.pdf&usg=AOvVaw0GRDjLnnN1QqyUhJ0m31zW](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjC1Pvb4aT-AhX2SvED-HeLLBk4QFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.giz.de%2Fentwicklungsdienst%2Fde%2Fdowloads%2Fgiz2012-Chronik_Entwicklungsdienst.pdf&usg=AOvVaw0GRDjLnnN1QqyUhJ0m31zW)>

GIZ, 'Nachhaltige Beschaffung' <https://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/74359.html>

GIZ, 'Transparency in International Cooperation' <<https://www.giz.de/en/aboutgiz/transparency.html>>

GIZ, 'Unternehmensberichte' <<https://www.giz.de/de/mediathek/412.html>>

Gläser, Jochen 1960-, and Grit 1966- Laudel, *Experteninterviews Und Qualitative Inhaltsanalyse Als Instrumente Rekonstruierender Untersuchungen*

Grossman, Sanford J., and Oliver D. Hart, 'The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration', *Journal of Political Economy*, 94.4 (1986), 691–719

'GWB - Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis' <<https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/>>

Häder, Michael, 'Die Struktur dieses Buches: Eine Einleitung', in *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, ed. by Michael Häder (Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015), pp. 1–3 <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19675-6_1>

Hein, Bastian, 'Die Westdeutschen und die Dritte Welt: Entwicklungspolitik und Entwicklungsdienste zwischen Reform und Revolte 1959-1974', in *Die Westdeutschen und die Dritte Welt* (Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009) <<https://doi.org/10.1524/9783486595246>>

Helfferrich, Cornelia, 'Leitfaden- und Experteninterviews', in *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, ed. by Nina Baur and Jörg Blasius (Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014), pp. 559–74 <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39>

Holmström, Bengt, 'Moral Hazard and Observability', *The Bell Journal of Economics*, 10.1 (1979), 74–91 <https://doi.org/10.2307/3003320>

Infosperber, 2017, 'Sambia: Landraub als Entwicklungshilfe', <<https://www.infosperber.ch/politik/welt/sambia-landraub-als-entwicklungshilfe/>>

Kaiser, Robert, *Qualitative Experteninterviews*, 2014 <<https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>>

Katznelson, Ira, and Barry Weingast, 'Preferences and Situations: Points of Intersection between Historical and Rational Choice Institutionalism', 2005

Korff, Rüdiger, *Der Stellenwert der Entwicklungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland*, Working Paper / Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Forschungsschwerpunkt Entwicklungssoziologie (Bielefeld: Universität Bielefeld, Fak. für Soziologie, Forschungsschwerpunkt Entwicklungssoziologie, 1997), cclxxiii

Laffont, Jean Jacques, and David Martimort, 'The Theory of Incentives Princeton University Press (2001)', 2001 <https://www.academia.edu/32898875/Jean_Jacques_Laffont_David_Martimort_The_theory_of_incentives_Princeton_University_Press_2001_>

Lamnek, Siegfried, and Claudia Krell, 'Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Material. 6., Überarbeitete Auflage.' (Weinheim; Basel: Beltz, 2016)

Liebold, Renate, and Rainer Trinczek, 'Experteninterview', in *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*, ed. by Stefan Kühl, Petra Strodtholz, and Andreas Taffertshofer (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), pp. 32–56 <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3>

March, James G., and Johan P. Olsen, 'The Logic of Appropriateness', in *The Oxford Handbook of Political Science*, ed. by Robert Goodin (Oxford University Press, 2011), p. 0 <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199604456.013.0024>>

March, James, and Johan Olsen, 'Elaborating the "New Institutionalism"', ARENA, ARENA Working Papers, 2005 <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0001>

Martens, Bertin., *The Institutional Economics of Foreign Aid* (Cambridge University Press, 2002)

Meuser, Michael, and Ulrike Nagel, *Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Bei-trag zur qualitativen Methodendiskussion, Arbeitspapier / Sfb 186* (Bremen: Universität Bremen, SFB 186 Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf, 1989), vi

Meuser, Michael, and Ulrike Nagel, 'The Expert Interview and Changes in Knowledge Production', in *Interviewing Experts*, ed. by Alexander Bogner, Beate Littig, and Wolfgang Menz, Research Methods Series (London: Palgrave Macmillan UK, 2009), pp. 17–42 <https://doi.org/10.1057/9780230244276_2>

Meyer, John W. & Rowan, Brian 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83.2 (1977) <<https://doi.org/10.1086/226550>>

Meyer, Lutz R., Simon Freund, and Jan Tobias Polak, 'Integration der Instrumente der Technischen Zusammenarbeit', DEval - Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH <<https://www.deval.org/de/publikationen/integration-der-instrumente-der-technischen-zusammenarbeit>>

Mitnick, Barry, 'The Theory of Agency: The Policing "Paradox" and Regulatory Behavior', *Public Choice*, 24 (2007)

North, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Political Economy of Institutions and Decisions* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990) <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>>

OECD, 'Official Development Assistance (ODA) - OECD', 2023 <<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/official-development-assistance.htm>>

Pinzler, Petra, 'Menschenrechte: Geht uns nix an! Können wir nix tun! Sind ja nur unsere Zulieferer!', *Die Zeit* (Hamburg, 12 July 2016) <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-07/globalisierung-ausbeutung-menschenrechte-gesetz-5vor8?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Ross, Stephen A., 'The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem', *The American Economic Review*, 63.2 (1973), 134–39

Scott, W., 'Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program', 2005

Shepsle, Kenneth A., 'Rational Choice Institutionalism', in *The Oxford Handbook of Political Institutions*, ed. by Sarah A. Binder, R. A. W. Rhodes, and Bert A. Rockman (Oxford University Press, 2008), p. 0 <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0002>>

Sye, Claudia, *Development Cooperation-UNOPS and GTZ- An Independent Evaluation of Both Organisations* (VDM Verlag Dr. Mueller e.K., 2007)

VBI, 'Ingenium – Das Magazin Für Planer - Verband Beratender Ingenieure' <<https://www.vbi.de/vbi-magazin/>>

'VgV - Verordnung Über Die Vergabe Öffentlicher Aufträge' <https://www.gesetze-im-internet.de/vgv_2016/BJNR062410016.html#BJNR062410016BJNG000200000>

Weingast, Barry, 'Political Institutions: Rational Choice Perspectives', 1996 <<https://doi.org/10.1093/0198294719.003.0005>>

White, Pamela, "Bastard Children": Unacknowledged Consulting Companies in Development Co-operation', *International Development Planning Review*, 42.2 (2020), 219–40

White, Pamela, 'The Spectrum of Motivations, Experiences and Attitudes in Technical Development Cooperation', *Forum for Development Studies*, 42.1 (2015), 89–112 <<https://doi.org/10.1080/08039410.2014.997790>>

Williamson, Oliver E., 'The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting' (Rochester, NY, 1985) <<https://papers.ssrn.com/abstract=1496720>>