



Jahresbericht 2000 zur Wirksamkeit der Entwicklungshilfe

<http://www.worldbank.org/html/oed>

2001
Die Weltbank
Washington, D. C.



Copyright © 2001
Operations Evaluation Department
Partnerships & Knowledge Programs (OEDPK)
E-Mail: ecampbellpage@worldbank.org
E-Mail: eline@worldbank.org
Telefon: +1 202-458-4497
Fax: +1 202-522-3125

Die Reihe der OED Arbeitspapiere informiert über die Ergebnisse der laufenden Arbeiten, um den Gedankenaustausch zu der Frage, wie die Wirksamkeit der Entwicklungspolitik durch Evaluierung verbessert werden kann, anzuregen. Ein Ziel der Reihe ist die rasche Weitergabe der Ergebnisse, auch wenn diese dadurch eher formlos präsentiert werden. Die Arbeiten sind mit den Namen der Verfasser versehen und entsprechend zu zitieren.

Dieses Dokument spiegelt ausschließlich die Erkenntnisse, Interpretationen, Meinungen und Schlußfolgerungen der jeweiligen Verfasser wider. Diese stimmen nicht unbedingt mit den Auffassungen der Abteilung für Programmevaluierung (OED) oder einer anderen Abteilung der Weltbank, des Exekutivdirektoriums oder der von ihm vertretenen Länder überein.

INHALT

- 5 Vorwort
- 7 Zusammenfassung

VORWORT

Die Weltbank ist in einzigartiger Weise positioniert, um ihren Klienten, den Ländern der Entwicklungswelt, Dienstleistungen auf dem Gebiet von Finanz, Wissensvermittlung, gegenseitigen Verbindungen und Kapazitätsaufbau anzubieten. In ihrer Rolle als die führende multilaterale Finanzinstitution hat sie das Mandat, Entwicklungsländern dazu zu verhelfen, den Anschluß an die Weltwirtschaft zu finden. Als globale Entwicklungsagentur besteht ihre Mission darin, Armut durch nachhaltiges Wachstum in bezug auf Sozialaspekte und Umwelt zu mindern. Die Bank muss ihre Doppelaufgabe in einem Umfeld, das von mangelnder finanzieller Stabilität, rapiden technologischen Neuerungen und einer wachsenden Verwundbarkeit der natürlichen Umgebung geprägt ist, erfüllen.

Der Bericht mit dem Titel Annual Review of Development Effectiveness 2000 – Jährlicher Überblick der Entwicklungswirksamkeit 2000 stützt sich auf die Berichte vergangener Jahre. Der Bericht von 1998, der in dem feindlichen Umfeld von Finanzkrisen herauskam, zog die Schlussfolgerung, dass Projektergebnisse nicht genug seien – sondern dass Verbesserungen auf dem höheren Niveau von Programm- und Länderergebnissen ebenfalls erforderlich seien. Der Bericht von 1999 beschrieb die Dilemmas und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Durchführung des sogenannten Comprehensive Development Framework (des Umfassenden Entwicklungsrahmens) und identifizierte gleichzeitig potenzielle Vorgangsweisen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, die alle auf einer hohen Bereitschaft der Länder selbst beruhen, sich für Armutsminderung und nachhaltiges Wachstum einzusetzen.

Der diesjährige Bericht zieht die Schlussfolgerung, dass es im Jahr 2000 Fortschritte auf breiter Ebene gab und dass die Wahrscheinlichkeit von weiteren Fortschritten bestehe. Die Ergebnisse des Portfolios werden aller Wahrscheinlichkeit nach das im sogenannten Strategic Compact (Strategischen Vertrag) gesteckte Ziel von 75 Prozent zufriedenstellender Projekte überschreiten. Die Benotungen für Nachhaltigkeit und Institutionsentwicklung haben sich ebenfalls verbessert. Diese Fortschritte sind angesichts der größeren Kompliziertheit, der höheren Risiken und Ansprüche der Bankoperationen, besonders in Ländern mit niedrigem Einkommen, bemerkenswert.

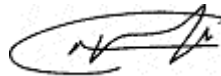
Der Bericht beschäftigt sich mit vier Spannungselementen, mit denen die Bank gegenwärtig konfrontiert ist. Im Zuge ihrer Bemühungen, eine immer dichter besetzte Agenda durchzuführen, muss die Bank lernen, einen Ausgleich zwischen den Prioritäten ihrer Klienten und der eigenen Institution zu finden; globale Auflagen den örtlichen Bedingungen anzupassen; bei der Verteilung ihrer Ressourcen, einen Ausgleich zwischen Länderergebnissen und Armutsvorkommnis zu finden; sowie Wirksamkeit und Selektivität zu erzielen, während sie um die Durchführung einer langfristigen, holistischen Vision der Entwicklung bemüht ist. Die Bank hat ebenfalls die Verpflichtung auf sich genommen, Entwicklungswissen zu generieren und zu verbreiten, ihre Partner in die globale Debatte von Politikgrundsätzen einzubeziehen und sich auf globaler Ebene mit Entwicklungs herausforderungen auseinanderzusetzen, die nicht auf Landesebene bewältigt werden können.

Der Bericht zieht die Schlussfolgerung, dass die Bank ihre Entwicklungswirksamkeit weiter verstärken kann, indem sie die Dilemmas, unter denen sie leidet, direkt konfrontiert. Zunächst sollten Bankstrategien explizit die Unterschiede zwischen den Prioritäten der Klienten und der Institution ansprechen, und die Instrumente der Bank sollten strategischer mobilisiert werden, um Konsens auf Länder- und Weltebene zu bauen. In zweiter Linie sollte sich die Bank auf die wirksame Durchführung ihrer Politikgrundsätze und Strategien durch die sinnvolle Anpassung auf unterschiedliche institutionelle, soziale und politische Umfeldler konzentrieren.

ren. Zum dritten sollte die Bank ihre Ansätze für Länder mit niedrigem Einkommen sowie Länder mit mittlerem Einkommen mit Zugang zu Kapitalmärkten klarstellen und stärken.

Zusätzlich wird die Bank die Struktur ihrer eigenen Organisation sowie ihre Geschäftspraktiken und operativen Instrumente anpassen müssen, um den enormen Stress, unter dem die Institution leidet – und der ihre Entwicklungswirksamkeit untergraben könnte, falls keine Gegenmittel gefunden werden – zu erleichtern. Zunächst müssen die Strategien der Bank, ihre Programme, Haushaltsprozesse und Anreizsysteme für Mitarbeiter an die Erreichung von Resultate gebunden

werden. Haushaltsprozesse müssen dahingehend reformiert werden, dass Unternehmensstrategien und die Verteilung von Ressourcen mit einander in Einklang stehen. In zweiter Linie sollte die Bank größeren Wert auf die Schaffung von Wissen auf sowohl Länder- als auch Weltebene legen sowie hochwertige Überprüfungssysteme einführen, um bessere Qualität und Geschlossenheit ihrer Aktivitäten sicherzustellen. Drittens sollte sich die Bank in anhaltender Weise darum bemühen, ihre eigenen Vergleichsvorteile in Relation zu Partnern auf internationaler und Länderebene einzuschätzen, um verantwortungsvolle Selektivität im Rahmen von Geschäftspartnerschaften zu erzielen.



Robert Picciotto
Generaldirektor, Projektevaluierung



ZUSAMMENFASSUNG

Im Laufe der vergangenen zehn Jahre hat sich das Mandat der Weltbank erweitert und vertieft. Änderungen in der internationalen Wirtschaftslage und im Entwicklungssystem haben die Bank dazu angespornt, größeren Nachdruck auf die Entwicklung von Institutionen, gute Kontroll- und Führungsstrukturen, Sozialentwicklung, Wiederaufbau nach Konflikten, Schulderleichterung und weltweite öffentliche Gemeinschaftsgüter zu legen. All dies führte zu neuen Anforderungen hinsichtlich der Effizienz von Entwicklungsbemühungen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, initiierte die Institution vor fünf Jahren einen Erneuerungsprozess zum Zweck des Aufbaus neuer Kompetenzen, der Modernisierung von Systemen und Betriebsvorgängen, der Einführung neuer Managementstrukturen und einer Neuorientierung von Wertsystemen und Organisationskultur. Gleichzeitig erfolgte eine Neuorientierung der Mission der Bank auf Armutslinderung, eine Umverteilung von Haushaltsressourcen auf das Management des Portofolios, sowie eine Stärkung ihres politischen Rahmenwerkes in bezug auf Umwelt-, Sozial- und Treuhandabsicherung. Des weiteren wurde die Teilnahme an Projektdurchführung und der Entwicklung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen ermutigt.

Obwohl diese Verbesserungen die positiven Entwicklungsauswirkungen der Weltbank Beihilfe erhöht haben, haben sie gleichzeitig die Arbeit der Bank komplizierter gemacht, die Kosten erhöht und im allgemeinen den Druck auf Strukturen, Vorgänge und Mitarbeiter gesteigert. Die Bank muss zwischen verschiedenen Prioritäten entscheiden und muss dafür sorgen, Spannungen und Divergenzen, beispielsweise zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Klienten, zwischen Leistung der Länder und Ebene der Armut und globalen Auflagen und lokaler Adaption auszugleichen.

Dieser sogenannte Annual Review of Development Effectiveness (ARDE 2000 = Jahresüberprüfung der

Entwicklungswirksamkeit) stützt sich auf die Ergebnisse der jüngsten Auswertungen des Operations Evaluation Department (OED = Abteilung für die Bewertung von Bankoperationen), um die Bewältigung der oben angeführten Spannungselemente zu erleichtern. Der Bericht gruppiert sich um die drei Hauptziele der OED Einschätzung: bereits beendete Bankprojekte; Länderprogramme der Bank sowie ihre Aktivitäten in bezug auf spezifische Sektoren und Themen. Die wichtigsten umspannenden Erkenntnisse sind wie folgt:

Die Wahrscheinlichkeit von nachhaltigen Reformen und Entwicklungsprogrammen ist

höher, falls innerhalb des Landes Konsens vorherrscht und eine gemeinsame, von Bank und Land gleichermaßen geteilte Vision vorherrscht. Die Bank muss auf Landesebene ihre diversen Instrumente (sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Natur) in bewussterer Weise zur Förderung von Konsens durch verstärktes örtliches Engagement und größere Verbreitung von analytischer Arbeit einsetzen; Pilotprojekten systematischer anwenden, um neue Ansätze zu testen; sowie Beratungsdienste und flexible Darlehensinstrumente verstärkt einsetzen, um notwendigen Änderungen der Politikgrundsätze zu fördern. Die Bank sollte in ihren diversen Strategien, sowohl auf Sektoren- als auch Unternehmensebene, diejenigen Gebiete, wo es Unstimmigkeiten gibt, bewusst ansprechen und Prioritäten für Wissensschaffung, sowie grenzüberschrei-

tende Erfahrungen zwischen einzelnen Ländern und den strategischen Einsatz ihrer eigenen Vermittlungsrolle identifizieren.

- Entwicklungswirksamkeit hängt in kritischem Ausmaß von der Adaption von Prioritäten und Programmen auf Institutionsebene auf Limitierungen und Möglichkeiten auf Landesebene ab. Eine derartige Adaption erfordert eine Wissensbasis über den jeweiligen Operationskontext eines Landes, der sich auf dem neuesten Stand befindet, sowie ein förderndes Umfeld. Trotz der stärkeren Konzentration auf Wissensmanagement legt die gegenwärtige Verteilung der Ressourcen nicht genug Nachdruck auf Wirtschafts- und Sektorenarbeit.
- Länder mit einem stärkeren Rahmenwerk von politischen Grundsätzen erhalten mehr Anleihen pro Kopf. Es trifft jedoch für alle Länder zu, besonders dort, wo Politikgrundsätze und Institutionen eher schwach sind, dass die Wirksamkeit der Bank nicht nur vom Kreditvolumen, sondern auch von der jeweiligen Kombination von Instrumenten, der Zeitplanung von Ausleihungen für Politikgrundsätze und des sinnvollen Einsatzes von Partnerschaften abhängt.
- Die Bank hat eine ganze Reihe von produktiven Partnerschaften initiiert. Das volle Potenzial derselben läßt sich jedoch nur durch eine selektivere, mehr von geschäftlichen Überlegungen bedingte Auswahl von angestrebten Zielen, der Erkenntnis der damit verbundenen Risiken und der Entscheidung, wie sich Gewinne für die Bank durch eine klarere Abgrenzung ihres Vergleichsvorteils erzielen lassen, realisieren.

Bessere Projektresultate

Trotz der hohen Anforderungen des wirtschaftlichen Umfelds haben die langfristigen Anstrengungen der Bank hinsichtlich einer qualitativen Verbesserung ihrer Projekte gefruchtet. Im Laufe der vergangenen fünf Jahre haben sich die Ergebnisse der Portfolios verbessert, und es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass das im sogenannten Strategic Compact (Strategische Zielsetzung) verankerte Ziel von 75 Prozent von zufriedenstellenden Projekten im Rechnungsjahr 2000 übertroffen werden wird. Die Benotungen für Nachhaltigkeit und

Institutionsentwicklung haben sich ebenfalls verbessert. Obwohl die Ergebnisse des Portfolios in Afrika nach wie vor enttäuschend sind, deuten die Daten der sogenannten Quality Assurance Group (QAG = Gruppe für Qualitätskontrolle), die sich auf das laufende Portfolio beziehen, auf eine mögliche Wende hin, die eine Reaktion auf Bemühungen, das Portfolio zu verbessern, reflektieren.

Diese Resultate wurden erzielt, obwohl Projekte immer komplizierter und anspruchsvoller werden, besonders in Ländern mit niedrigem Einkommen. Mehr als vier von je fünf vor kurzem bewerteten Projekten stellten wesentliche Ansprüche an das Empfängerland. Da mehr als ein Projekt in dreien unbefriedigende Durchführung seitens des Empfängerlandes zeigt, werden künftige Fortschritte parallele Verbesserungen im Kapazitätsaufbau und der Anpassung eines jeden Projektentwurfs auf die im Empfängerland vorherrschende Kapazität erfordern.

Die Bewertung von zufriedenstellenden Investitionsprojekten verbesserte sich für das Teilbeispiel aus dem Rechnungsjahr 2000 auf 75 Prozent, nachdem sie mehrere Jahre hindurch auf einem Plateau von 70 Prozent festgefahren war. Im Laufe der vergangenen fünf Jahre haben sich die Ergebnisse von Anpassungsoperationen ständig gebessert. Die Ergebnisse von Projektüberprüfungen und Länderbewertungen deuten jedoch darauf hin, dass sich die Erreichung von unmittelbaren Zielen in Verbindung mit politischer Grundsatzbildung nicht notwendigerweise in einer langfristigen Einwirkung auf Einkommen und Armut ausdrückt. Eine derartige Einwirkung erfordert ein Engagement der Regierung sowie einen starken Konsens betreffend die Aufrechterhaltung von Reformen. Resultate können ebenfalls von externen Faktoren beeinflusst werden. Indem sich die Bank in steigendem Ausmaß auf Resultatorientierung ausrichtet, sollte die Zielsetzung von Anpassungsprogrammen zunehmend im Sinne von Schritten, die auf explizite Entwicklungsergebnisse zielen, mit einer klaren Abgrenzung der Verantwortlichkeiten der beteiligten Entwicklungsakteure, geprägt sein.

Anpassung an den jeweiligen Länderkontext, um Resultate zu erzielen

Die Bank hat in der jüngsten Vergangenheit versucht, ihren Fokus von individuellen Projekten auf die „höhere Ebene“ von Länderprogrammen umzulegen. Laut der von OED durchgeführten Bewertungen von Ergebnissen der

Länderbeihilfe (CAEs = Country Assistance Evaluations) unterscheiden sich die Ergebnisse von Länderprogrammen oftmals von der Gesamtleistung des jeweiligen Portfolios eines Landes. Es gilt ebenfalls, dass die Ergebnisse von Länderprogrammen nicht unbedingt von pro Kopf Einkommen abhängen. Anstelle dessen gilt, dass die Entwicklungswirksamkeit auf Länderebene davon abhängt, in welcher Art und Weise die Mischung von Strategie und Instrumenten – inklusive Partnerschaften – ausgewählt und auf die im Land vorherrschenden Bedingungen abgestimmt wird.

Das Ausmaß des im Lande vorherrschenden Konsens betreffend Reformen ist ein wesentlicher bestimmender Faktor in Bezug auf Relevanz und Resultate von Länderstrategien. Unzureichendes Engagement der Empfängerländer hinsichtlich der Länderprogramme und Programme für politische Reform war eine der Hauptursachen für die mangelhafte Durchführung. Aus den CAEs wird eine Tendenz zu übermäßigem Optimismus betreffend die Empfänglichkeit der jeweiligen Regierungen für die Ratschläge der Bank, ihren Willen, schwierige Reformen durchzuführen sowie ihre Fähigkeit, empfohlene Maßnahmen in Kraft zu setzen, ersichtlich. In einigen Fällen gewährte die Bank Darlehen – entweder durch Anpassungs- oder Investitionskredite – vor der Erreichung eines ausreichenden Konsens. Eine Analyse aller interessierten Beteiligten ist die Ausnahme von der Regel.

Die Bank sollte ihre Instrumente (sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Natur) mehr strategisch in Relation zu den spezifischen Umständen eines jeweiligen Landes einsetzen. Anpassungsdarlehen können denjenigen Ländern helfen, die darum bemüht sind, ihre makroökonomische bzw. Sektor spezifischen Wirtschaftspolitik zu verbessern, aber nur dann, wenn die interessierten Beteiligten auch von der Notwendigkeit der Reformen überzeugt sind. Ergänzende Unterstützung für Wirtschafts- und Sektorenarbeit, Ausbau der Kapazitäten und Sektoreninvestitionen sind oft erforderlich, um die Auswirkungen von Kreditvergabe aufgrund wirtschaftspolitischer Prioritätensetzung zu maximieren. In Fällen, wo es nur mangelhaften Konsens betreffend die Notwendigkeit von Reformen gibt, können Pilotprojekte, Dialog und Wirtschafts- und Sektorenarbeit dazu verhelfen, stärkeren Konsens zu bauen. Engagement vor Ort sowie die breit gestreute Veröffentlichung von Erkenntnissen ist jedoch von grundlegender Bedeutung.

Die meisten CAEs beurteilen den Beitrag der Bank zu Institutionsentwicklung auf Landesebene als bescheiden. Sie bestätigen weiters, dass Institutions- und Risikoanalysen typischerweise die schwächsten Aspekte der diagnostischen Arbeit sind, und dass die Projekte der Bank sowie ihre Empfehlungen in Bezug auf Politikgrundsätze nach wie vor oft zu kompliziert und anspruchsvoll sind. Dies gilt besonders für Länder mit schwachen Institutionen und geringer Kapazität.

Im allgemeinen hat Entwicklungshilfe eine größere Einwirkung in Ländern mit einem stabilen makroökonomischen Umfeld und effizienten öffentlichen Sektor. IDA's Ausleihungen an Länder mit besseren Beurteilungen im Rahmen des sogenannten Country Policy and Institutional Assessment (CPIA = Länderbeurteilung betreffend Politikgrundsätze und Institutionen) sind, gerechnet auf pro Kopf Basis, zweimal so hoch wie die Ausleihungen an Länder mit schlechteren Einstufungen. Die Situation für Ausleihungen der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (Weltbank) ist ähnlich, obwohl es keinen offiziellen Mechanismus für Ausleihungen auf Basis von Ergebnissen gibt. Diese Verknüpfungen werden jedoch stärker werden, sobald die Bank beginnt, die Resultate mit den Behörden der IDA Kreditnehmer zu teilen – dies ist für das Rechnungsjahr 2001 geplant.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, Mittel und Wege zu finden, um Armut in Ländern mit niedrigem Einkommen mit schwachen Führungs- und Kontrollstrukturen und Politikgrundsätzen zu mindern. Die Bank muss ihre diesbezüglichen Ansätze verbessern und klarer gestalten. Sie sollte sich darauf konzentrieren, diejenigen Faktoren zu diagnostizieren, die zu schwachen Leistungen führen und ihre Vermittlungsrolle dazu benützen, Konsens für Reformen zu bauen. Anpassungsdarlehen sind zu vermeiden bis konkrete Handlungen die Bereitschaft zu Wandel anzeigen. Je nach Umständen eines Landes mögen limitierte, gezielte Zuschüsse bzw. Ausleihungen für die Stärkungen von Systemen im Zusammenhang mit den Verantwortlichkeiten im öffentlichen Sektor sowie Armutsprogramme mit genauer Überwachung angebracht sein.

Die Verteilungssysteme der Bank für administrative Ressourcen könnten von Verbesserungen profitieren, um die Entwicklungswirksamkeit zu erhöhen. Angesichts der großen Anzahl von Länderabteilungen und ihrer dominierenden Rolle im Zusammenhang mit dem

Haushaltsmanagement, ist eine Umverteilung von Ressourcen jedoch schwer durchzuführen. Die jeweiligen Haushaltszuteilungen für Länderprogramme sind eher inflexibel in Relation zu Länderpolitik und Projektergebnissen und sind nicht immer im Einklang mit der entsprechenden Hilfsstrategie für das Land. Der hohe Anteil an Fixkosten von Länderprogrammen – besonders dort, wo es Überseebüros gibt – bedeutet eine zusätzliche Limitierung der Flexibilität.

Partnerschaften, welche Länderprogramme unterstützen, gedeihen dann, wenn die Bank und ein Empfängerland klare und gegenseitig abgestimmte Politikgrundsätze etabliert haben, welche die volle Akzeptanz des Kreditnehmers haben. Sie ermöglichen die Entwicklung von zwei Aspekten von fundamentaler Bedeutung für eine erfolgreiche Partnerschaft: klar definierte Rollen für beide Partner sowie ein gemeinsames Verständnis der spezifischen Verantwortungen der Partner. Die Struktur der Bank, die auf Matrix Management beruht, erschwert jedoch das Engagement an globalen Zielsetzungen und die damit verbundene Verteilung von Ressourcen auf Länderprogramme. Sowohl auf Sektoren- als auch Unternehmensebene ist daher die Schaffung von geschäftlich orientierten Partnerschaften eine Priorität. Die sogenannten Netzwerke der Bank sollten die Kernkompetenzen der Institution und ihre Vergleichsvorteile in Relation zu ihren Partnern klarstellen und dafür sorgen, dass entsprechende Allianzen mit einer angemessenen Teilung von Verantwortung geschlossen werden. Das bedeutet u.a. die Rationalisierung der Anzahl von Partnerschaftsarrangements, sowie die Sicherstellung, dass alle Arrangements die volle Unterstützung der Organisation haben, sowie ein vollkommenes Verständnis der Implikationen für Ressourcen, sowie den Abbau von Aktivitäten, die von anderen Akteuren ausgeführt werden können.

Auf dem Weg zu globalen Ergebnissen:

Dimensionen von Sektoren und Themen

Die Fähigkeit der Bank, eine umfassende strategische Vision zu artikulieren, ist eine ihrer Stärken, und die Institution hat eine Verpflichtung, in konsequenter Weise ihre Ratgeberrolle über Länder und Regionen hinweg zu erfüllen. Sektoren- und Themenstrategien sind wichtig für die Artikulierung der Zielsetzung der Institution und die Erreichung von Internationalen Entwicklungszielen, müssen jedoch zusehends mit den immer stärker von Nachfrage bedingten Ansätzen der

Länderprogramme der Bank in Übereinstimmung gebracht werden. Übereinstimmung zwischen den im Rahmen der Bankstrategien identifizierten Prioritäten und den Prioritäten der Empfängerländer – bzw. anderer interessierter Beteiligter – fördert die Durchführung von Sektoren- bzw. Themenstrategien der Bank. Jedoch nur wenige der Bankstrategien und Politikgrundsätze schreiben explizit vor, welche Instrumente verwendet und welche Haltung eingenommen werden sollen, falls die Regierung nicht dazu bereit ist, sich mit einem Problem von globaler Reichweite auseinanderzusetzen – wie beispielsweise Gleichberechtigung der Geschlechter oder Waldschutz.

Die Anpassung von Strategien und Politikempfehlungen bestimmt zu einem wichtigen Ausmaß den lokalen Erfolg eines Programms. Analytische Arbeit in einem spezifischen Länderkontext ist von ausschlaggebender Bedeutung, um derartige Anpassungen zu unterstützen; die sinkende Finanzierung von Wirtschafts- und Sektorenarbeit gibt Anlass zu Besorgnis. Dasselbe gilt für die chronischen Schwächen, die in den Programmen für Überwachung und Bewertung – von essenzieller Bedeutung für die Anpassung und Aktualisierung von Strategien – zu beobachten sind.

Richtlinien für operative Politikgrundsätze geben Mitarbeitern Anleitungen betreffend die Durchführung von Prioritäten auf sowohl Unternehmens- als auch Sektorebene. Bestehende Unklarheiten bzw. Lücken in dem diesbezüglichen Rahmenwerk der Bank verunsicherten jedoch nicht nur Mitarbeiter und Manager der Bank, sondern auch Klienten und Partner. Die Durchführung von Politikgrundsätzen im Zusammenhang mit Schutzmaßnahmen ließ auf Grund der sehr stark dezentralisierten Verantwortlichkeit, zusätzlich zu Schwächen in der zentralen Koordination und Überwachung, an Konsequenz zu wünschen übrig. Obwohl das Management der Bank Schritte zur Klärung des diesbezüglichen Rahmenwerks der Institution unternommen hat, sind zusätzliche Bestrebungen notwendig, um verbesserte Verantwortlichkeit sowie eine Harmonisierung zwischen den Politikgrundsätzen und Anforderungen für Schutzmaßnahmen der Bank und denen der Empfängerländer und internationalen Partner herbeizuführen.

Durch die 1996 erfolgte Einführung der sogenannten Sector Strategy Papers (SSPs = Sektorenstrategie Dokumente), begann die Bank damit, den Prozess für die Entwicklung von Sektorenstrategien zu standardisieren

und einige der schon früher beobachteten Schwächen im Prozess für die Entwicklung von Politikgrundsätzen auszumerzen. Haushaltszuteilungen und Entscheidungskraft liegen jedoch größtenteils in den Länderabteilungen, mit dem Ergebnis, dass keine der bewerteten Sektorenstrategien einen expliziten und nachvollziehbaren Durchführungsplan enthielt. Seit kurzem legen einige der SSPs größeren Nachdruck auf die wirtschaftlichen Implikationen der Ziele in Zusammenhang mit diversen Sektoren und Themen. Die nach wie vor bestehende Unausgeglichenheit der Matrix Struktur erschwert jedoch erheblich ein auf Resultate ausgerichtetes Management von Sektoren- und Themenstrategien.

Die vorläufige Einschätzung der SSPs durch das Management der Bank zeigt anhaltende Verbesserungen, obwohl viele der oben identifizierten Themen relevant bleiben. Die von OED durchgeführte Analyse der Erfahrung der Bank hinsichtlich Entwurf und Ausführung von Sektorenstrategien- und Politikgrundsätzen deutet darauf hin, dass größere Aufmerksamkeit auf die vier Grundelemente erfolgreicher Strategien – Politikgrundsätze, Ergebnisse, Programme und Partnerschaften – die Wirksamkeit der Sektoren- und Themenstrategien der Bank weiter verstärken würde.

Konsequenzen für das Unternehmensmanagement

Die Resultate der unternommenen Überprüfung haben Folgen für das Unternehmensmanagement der Bank.

- Strategien, Programme und Budgetprozesse der Bank sollten in höherem Ausmaß explizit mit

Resultaten verknüpft werden, in Übereinstimmung mit der Mission der Bank und ihrem Vergleichsvorteil. Das bedeutet eine Verteilung von Haushaltsressourcen in Übereinstimmung mit Unternehmensstrategien. Die vollen Kosten für bereits bewilligte Strategien für Länderbeihilfe sowie Sektorenstrategien und globale Partnerschaften sollten errechnet und mit dem jährlichen Budgetprozess übereingestimmt werden. Anreize für Mitarbeiter sollten an Ergebnisse und Leistungen, und nicht nur an Einsatz und Prozesse gebunden sein.

- Die Aufrechterhaltung der Wissensbasis der Bank ist von kritischer Bedeutung. Die Institution sollte einen besseren Ausgleich zwischen dem Management und der Schaffung von Wissen, sowohl auf Landes- aber auch auf Weltebene anstreben und die Qualität und Kohäsion sämtlicher Wissensaktivitäten der Bank überprüfen und überwachen.
- In ihrem Streben nach größerer Selektivität muss sich die Bank ernsthaft und anhaltend um eine Einschätzung ihrer eigenen Vergleichsvorteile in Relation zu internationalen Partnern und Empfängerländern bemühen. Dies kann unter anderem dazu führen, dass gewisse Aktivitäten, die von anderen Partnern ausgeführt werden können, abgegeben werden.

Die Weltbank-Abteilung für Programmevaluierung (OED) ist eine dem Exekutivdirektorium der Weltbank unterstellte, unabhängige Bewertungsabteilung und beurteilt die entwicklungspolitischen Auswirkungen sowie die Leistung der abgeschlossenen Kreditprogramme der Weltbank. Die Ergebnisse und Empfehlungen werden dem Exekutivdirektorium mitgeteilt und fließen in die Gestaltung und Umsetzung neuer Maßnahmen und Projekte ein. Neben den einzelnen Projekten und Länderhilfsprogrammen evaluiert das OED auch die Maßnahmen und Prozesse der Weltbank. Zusammenfassungen der Studien sowie der vollständige Wortlaut der *Übersicht und Lehren & Praktiken (Précis and Lessons & Practices)* sind unter <http://www.worldbank.org/html/oed> im Internet abrufbar.

Bestellung von Publikationen der OED

Programmevaluierungsstudien, Diskussionspapiere der Weltbank und alle anderen Dokumente sind beim InfoShop der Weltbank erhältlich.

Dokumente, für die eine Artikelnummer und ein Preiscode angegeben sind, können über den Versandservice der Weltbank oder den InfoShop in Washington D. C. erworben werden. Informationen zu allen anderen Dokumenten sind beim InfoShop der Weltbank erhältlich.

Um weitere Informationen über diese Studie oder andere Evaluierungsarbeiten der OED zu erhalten, wenden Sie sich bitte an Elizabeth Campbell-Pagé oder das OED Helpdesk.

Operations Evaluation Department
Partnerships & Knowledge Programs (OEDPK)
E-Mail: ecampbellpage@worldbank.org
E-Mail: eline@worldbank.org
Telefon: +1 202-458-4497
Fax: +1 202-522-3125

Bestellung von Publikationen der Weltbank

Kunden in den Vereinigten Staaten sowie Ländern und Gebieten, die von keinem der Vertriebspartner für Publikationen der Weltbank betreut werden, senden ihre Bestellung bitte an:

The World Bank
P.O. Box 960
Herndon, VA 20172-0960
Fax: +1 703-661-1501
Telefon: +1 703-661-1580

Die Internet-Adresse der Datenbank der Weltbank-Publikationen lautet <http://www.worldbank.org> (Wählen Sie bitte "Publications/Project Info").

E-Mail: pic@worldbank.org
Fax: +1 202-522-1500
Telefon: +1 202-458-5454

Der InfoShop der Weltbank verkauft Publikationen ausschließlich im Ladengeschäft. Adresse:

701 18th Street, NW
Washington D. C. 20433, USA

Alle anderen Kunden richten Bestellungen bitte an den örtlichen Vertriebspartner.

Bestellung per E-Mail

Wenn Sie bereits ein Benutzerkonto bei der Weltbank eingerichtet haben, können Sie Bestellungen auch per E-Mail an books@worldbank.org über das Internet aufgeben. Geben Sie bitte Account-Nummer, Rechnungs- und Versandanschrift, Titel und Bestellnummer sowie Menge und Stückpreis für jeden Artikel an.