

Die Governance des großen Ganzen

Reformimpulse für eine gesamtstaatliche Entwicklungspolitik Österreichs

Lukas Schlögl
Robert Zeiner

Juni 2025

Die Governance des Großen Ganzen

Reformimpulse für eine gesamtstaatliche Entwicklungspolitik Österreichs

Wien, Juni 2025

Robert Zeiner und Lukas Schlögl

Download: <https://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/Publikationen/Briefingpaper/BP37-Gesamtstaatliche-Entwicklungspolitik.pdf>

IMPRESSUM

Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung – ÖFSE
A Austria, 1090 Wien, Sensengasse 3, T +43 1 3174010
E office@oefse.at, I www.oefse.at, www.centrum3.at

Gefördert durch die

 Österreichische
Entwicklungs-
zusammenarbeit

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abstract	4
1. Einleitung: Von der Polykrise zur Politikkohärenz	5
2. Wie verändert sich die Welt?	5
3. Wie verändert sich die öffentliche Verwaltung?	7
4. Was bedeuten diese Veränderungen für die Entwicklungspolitik?	9
5. Welche Handlungserfordernisse ergeben sich für Österreich?	13
5.1. Eine strategische Vision für Österreichs Entwicklungspolitik.....	15
5.2. Wirksame integrative Mechanismen für die Österreichische Entwicklungspolitik.....	18
5.3. Reaktionsstarke Instrumente für Österreichs Entwicklungspolitik	22
6. Fazit.....	24
Quellen	27
Autoren	29

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Politikgestaltung nach dem Modell des Politikzyklus	19
Tabelle 1: Status Quo des entwicklungspolitisch relevanten Normengefüges in Österreich	14
Tabelle : 2 Idealtypisches Verfahrensmodell für ein gesamtstaatliches entwicklungspolitisches Mehrjahresprogramm.....	20

Abkürzungsverzeichnis

AG 3JP	Arbeitsgruppe Dreijahresprogramm
3JP	Dreijahresprogramms der Entwicklungspolitik
ADA	Austrian Development Agency
AEUV	Arbeitsweise der Europäischen Union
BKA	Bundeskanzleramt
BM	Bundesministerium / Bundesminister*in
BMEIA	BM für europäische und internationale Angelegenheiten
BMF	BM für Finanzen
BMI	BM für Inneres
BML	BM für Land- und Forstwirtschaft, Klima- und Umweltschutz, Regionen und Wasserwirtschaft
BMSGPK	BM für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
BMWET	BM für Wirtschaft, Energie und Tourismus
BRICS	China, Indien, Russland, Brasilien
DAC	Development Assistance Committee
EIA	Environmental Impact Assessments
EU	Europäische Union
EUGS	Globalen Strategie für die Außen- und Sicherheitspolitik
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
GIA	Gender Impact Assessments
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Co-operation
IMAG	Interministerielle Arbeitsgruppe zur Agenda 2030
IPA	Instrument for Pre-Accession
NDICI	Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument,
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
ODA	Official Development Aid
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEZA	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
PCSD	Policy Coherence for Sustainable Development
RIA	Regulatory Impact Assessments
SDGs	Sustainable Development Goals
UN	United Nations
WGA	Whole-of-Government

Abstract

Die Welt verändert sich und mit ihr die öffentliche Verwaltung. Polykrise, Instabilität, Multipolarität und geopolitische Spannungen sowie eine zunehmende Vielfalt an Normen und Institutionen kennzeichnen das komplexe Lagebild der Gegenwart. Dieses bringt herkömmliche Verwaltungs- und Regierungssysteme an ihre Grenzen. Bereits seit Beginn des Jahrtausends werden deshalb Reformansätze in der Verwaltungswissenschaft unter dem Schlagwort „New Public Governance“ diskutiert, die auch in die entwicklungspolitische Debatte unter Schlagworten wie „Gesamtstaatlichkeit“, „Politikkohärenz“ oder dem „Nexus“-Ansatz Eingang gefunden haben. Das vorliegende Briefing Paper führt vor diesem Hintergrund in die Debatte ein und zeigt konkrete Handlungserfordernisse für Österreich mit besonderem Blick auf die entwicklungspolitische Programmplanung auf.

Keywords: New Public Governance, Whole-of-Government Approach, Entwicklungspolitik, Kohärenz, Verwaltungsreform

1. Einleitung: Von der Polykrise zur Politikkohärenz

Die Welt verändert sich und mit ihr die öffentliche Verwaltung. Polykrise, Instabilität, Multipolarität und geopolitische Spannungen sowie eine zunehmende Vielfalt an Normen und Institutionen kennzeichnen das komplexe Lagebild der Gegenwart. Dieses bringt herkömmliche Verwaltungs- und Regierungssysteme an ihre Grenzen. Bereits seit Beginn des Jahrtausends werden deshalb Ansätze in der Verwaltungswissenschaft unter dem Schlagwort „New Public Governance“ diskutiert, die sowohl das klassische Bürokratiemodell Weberscher Prägung, als auch das rein effizienz-orientierte „New Public Management“ zu überwinden suchen. NPG setzt dafür auf sektorübergreifende Zusammenarbeit, Netzwerkmanagement und die Schaffung von öffentlichem Wert. Diese holistischen Reformansätze haben auch in die entwicklungspolitische Debatte unter Schlagworten wie „Gesamtstaatlichkeit“, „Politikkohärenz“ oder dem „Nexus“-Ansatz Eingang gefunden und finden sich in Empfehlungen verschiedener inter- und supranationaler Organisationen. Obwohl es einen breiten Konsens gibt, dass gesamtstaatliches und integriertes Herangehen ein Erfordernis unserer Zeit ist, stellt sich die Frage, wie diese Ambition in der Praxis umgesetzt werden kann. Das vorliegende Briefing Paper führt vor diesem Hintergrund in die Debatte ein und zeigt dann konkrete Handlungserfordernisse für Österreich mit besonderem Blick auf die entwicklungspolitische Programmplanung auf. Damit will es Anregungen für eine strategisch orientierte, wirkungsvolle Entwicklungspolitik geben, die in unruhigen Zeiten Bestand haben kann.

2. Wie verändert sich die Welt?

Die „Welt von Gestern“ war nicht besser, aber in mancher Hinsicht etwas einfacher. Blicken wir zurück: In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts war die entwicklungspolitische Welt durch relativ eindeutige geopolitische und ökonomische Strukturen geprägt. Wirtschaftlich dominierte ein klares Nord-Süd-Gefälle: Der „globale Norden“ – bestehend aus den industrialisierten Staaten Nordamerikas, Europas und Japan – war wirtschaftlich weit entwickelt, während viele Länder des „globalen Südens“ von Armut, unzureichender Infrastruktur und geringer Industrialisierung geprägt waren. Die wirtschaftspolitische Herausforderung dieser Zeit war daher vielfach die nachholende Industrialisierung: Entwicklungspolitik wurde in diesem Kontext als Unterstützung verstanden, um Länder des globalen Südens auf einen Wachstumspfad nach dem Vorbild der westlichen Industrienationen zu bringen. Dominant waren dabei Modernisierungstheorien, die lineare Entwicklungspfade voraussetzten, sowie die Vorstellung, dass Kapitaltransfers und Technologietransfer die globalen Ungleichheiten rasch beseitigen würden. Großprojekte, wie die Grüne Revolution in der Landwirtschaft oder Kraftwerksprojekte, symbolisierten diesen technokratischen und wachstumsorientierten Ansatz.

Politisch war die Welt in ein klares Ost-West-Schema gegliedert. Der Kalte Krieg führte dazu, dass Entwicklungspolitik nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine ideologische Dimension hatte: Die USA und ihre Verbündeten nutzten Entwicklungshilfe, um Staaten im globalen Süden in ihr kapitalistisches Lager zu ziehen, während die Sowjetunion und ihre Partner alternative Modelle der sozialistischen Entwicklung förderten. Die „Hilfe zur Selbsthilfe“ – sei es in Form von Infrastrukturprojekten, Industrialisierungsprogrammen oder landwirtschaftlicher Modernisierung – war daher auch schon im 20. Jahrhundert durchaus geopolitisch motiviert.

Seit dem Ende des Kalten Krieges hat sich die beschriebene Welt jedoch grundlegend verändert. Die geopolitische Bipolarität ist nach und nach einer multipolaren Ordnung gewichen, in der nicht nur die USA und Europa, sondern auch neue Akteure wie China, Indien, Russland,

Brasilien und regionale Organisationen (BRICS u.a.) eine gewichtige Rolle spielen. Gleichzeitig haben sich die wirtschaftlichen Trennlinien zwischen Nord und Süd aufgeweicht: Länder wie Südkorea, Brasilien oder China stiegen in wenigen Jahrzehnten zu globalen Wirtschaftsmächten auf und klassische Entwicklungsländer wie Vietnam, Äthiopien oder Bangladesch verfolgten zumindest partiell erfolgreiche Industrialisierungsstrategien, auch wenn diese immer wieder mit Rückschlägen konfrontiert sind. Wertschöpfungsketten und Finanzmärkte sind inzwischen so vernetzt, dass die frühere Dichotomie zwischen Entwicklungs- und Industrieländern nicht mehr in der alten Form besteht. Erhebliche wirtschaftliche Ungleichheiten sowohl innerhalb als auch zwischen den Staaten sind aber dennoch bestehen geblieben.

Auch die inhaltlichen Prioritäten der Entwicklungspolitik haben sich verschoben. Während in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zuerst lange Zeit vor allem wirtschaftliches Wachstum und Industrialisierung im Fokus standen, wurde dieses Paradigma zunächst durch einen Fokus auf Grundbedürfnisse und „menschliche Entwicklung“ abgelöst. Inzwischen geht es immer stärker um Themen wie Nachhaltigkeit und Resilienz, Good Governance, Migration und Sicherheit, Wirtschaftsbeziehungen sowie Klimaschutz. Die Agenda 2030 mit ihren 17 nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals, SDGs) hat klassische Entwicklungshilfe zu einem umfassenderen Konzept von globaler „Partnerschaft“ weiterentwickelt. Zudem hat sich das Verständnis von Entwicklung geändert: Während früher Wachstum als Königsweg galt, haben heute Themen wie soziale Gerechtigkeit, Umweltverträglichkeit und Partizipation an Bedeutung gewonnen.

Zu den inhaltlichen Verschiebungen kommen in jüngster Zeit auch Machtverschiebungen und politische Spannungen. Die Entwicklungspolitik steht angesichts nationalistischer und populistischer Tendenzen in einflussreichen Geberländern unter Druck. Insbesondere die zu Beginn der zweiten Amtszeit von Donald Trump gesetzten Maßnahmen und Positionen der USA – darunter die Zerschlagung von USAID, Rückzüge der USA aus multilateralen Institutionen und Programmen, eine wüste Anti-EZA-Rhetorik sowie verschärfter Handelsprotektionismus – haben bereits reale Konsequenzen auf die Nord-Süd-Beziehungen und könnten langfristig das ‚Aid System‘ in seiner bisher bekannten Form überhaupt in Frage stellen (vgl. Haug et al. 2025). Auch in Europa haben etwa Großbritannien und die Niederlande ihre Entwicklungsleistungen drastisch gekürzt und damit internationale Entwicklungsinitiativen geschwächt. Gleichzeitig wächst derzeit die Sorge, dass geopolitische Rivalen zunehmend strategische Räume in der globalen Entwicklungspolitik besetzen. Diese dynamische Gemengelage fügt der gestiegenen Komplexität der internationalen Beziehungen noch ein hohes Maß an Unsicherheit hinzu. Sie verlangt aus Perspektive eines kleinen mitteleuropäischen Geberlandes nach gezieltem Herangehen mit politisch Gleichgesinnten und nach vielfältigen Formen der politischen Abstimmung.

Die Vervielfachung der globalen Herausforderungen lässt sich insgesamt mit dem Begriff der „Polykrise“ erfassen, der beschreibt, wie verschiedene Krisen – etwa im Klima-, Finanz- oder Gesundheitsbereich – einander gegenseitig verstärken und beschleunigen. So führt beispielsweise der Klimawandel nicht nur zu ökologischen Umbrüchen, sondern verstärkt zugleich Ressourcenkonflikte und wirkt sich auf Migrationsbewegungen, geopolitische Spannungen sowie wirtschaftliche Ungleichheiten aus. Hinzu kommt die globale Zunahme autoritärer Regierungen, schwindender Respekt für Menschenrechte, für demokratische Institutionen und Prozesse sowie ein stetiger Anstieg von Fragilität in der Welt. Aus planerischer Sicht umschreibt auch der von Horst Rittel und Melvin Webber in den 1970er-Jahren geprägte Begriff der „Wicked problems“ die Qualität der aktuellen Weltlage: Wicked Problems zeichnen sich durch ihre hohe Komplexität, dynamische Wechselwirkungen und schwierige Vorhersagbarkeit aus. Diese Probleme lassen sich nicht auf einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge reduzieren und entziehen sich auch eindeutigen Lösungswegen. Stattdessen erfordern sie kontinuierliche Anpassungen, da sich der Problemrahmen immer wieder verschiebt (Rittel/Weber 1973).

Zur Gemengelage der „Polykrise“ kommt schließlich noch, dass die Anforderungen an Staaten und öffentliche Verwaltungen im Zuge der Globalisierung und Europäisierung stetig gestiegen sind. Auf nationaler Ebene gilt es etwa, Vorgaben aus inter- und supranationalen Institutionen wie der Europäischen Union (EU) zu berücksichtigen. Auch wenn diese Vorgaben nicht in allen Fällen die Härte des nationalen Rechts beanspruchen können, haben globale Vereinbarungen – wie beispielsweise die SDGs oder das Pariser Klimaschutzabkommen – im Vergleich zum 20. Jahrhundert klar an Bedeutung gewonnen, was die Handlungsoptionen nationaler Verwaltungen jedenfalls beeinflusst. Mit steigender Komplexität, Ausdifferenzierung und Fragmentierung der Akteurslandschaft wird zudem auch die Forderung nach „Policy Coherence“, politischer Kohärenz, lauter, wie sie etwa in Publikationen der OECD und der EU immer wieder betont wird (vgl. Kapitel 4).

Öffentliche Verwaltungen sehen sich daher mit einer Vielzahl unterschiedlicher Interessen, Standards und Zielvorgaben konfrontiert, die innerstaatlich wie zwischen den Staaten effektiv koordiniert und umgesetzt werden müssen. Die Agenda 2030 ist dafür ein Paradebeispiel: Die 17 SDGs (mit 169 Unterzielen und 232 Indikatoren) werden als gleichwertig und untrennbar miteinander verbunden verstanden und sollen zudem partnerschaftlich in Angriff genommen werden. Aber auch stärker „geopolitisch“ argumentierte Initiativen wie Global Gateway sind ihrem Wesen nach politikfeld- und staatenüberfreiend. Ob normativ oder machtpolitisch motiviert, Global Governance macht in der einen oder anderen Form Ansprüche gegenüber dem Handeln von Geberstaaten quer durch verschiedene Politikfelder geltend.¹

Es ist klar, dass die Umsetzung dieser Agenden genauso wie die Bearbeitung der Polykrise und der aktuellen geopolitischen Herausforderungen herkömmliche Verwaltungs- und Regierungssysteme an ihre Grenzen bringen. Politikgestaltung und Verwaltung sind mit einem Höchstmaß an Komplexität hinsichtlich der Rahmenbedingungen (z.B. internationale Vorgaben und Ziele, Verfassung und gesetzliche Grundlagen; verschiedener Interessen, politischer Prozesse, Akteur*innen, Stakeholder, öffentliche Meinung, Zeit und Ressourcen) und Themenstellungen konfrontiert, die sich kontinuierlich und in Abhängigkeit voneinander weiterentwickeln. Sowohl international wie national erfordert die effektive Bearbeitung dieser Problemlagen daher einen Paradigmenwechsel.

3. Wie verändert sich die öffentliche Verwaltung?

Wie hat die öffentliche Verwaltung auf eine komplexere und instabilere Welt reagiert? Werfen wir auch hier einen Blick zurück. Beginnend mit den 20er-Jahren des 20. Jahrhunderts war Max Webers „Bürokratiemodell“ der wichtigste Orientierungsgeber für die Entwicklung leistungsfähiger Herangehensweisen und Strukturen im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Politikgestaltung und Verwaltungshandeln sollten nach allgemeinen, berechenbaren Regeln, frei von Willkür, durch professionelles hauptamtliches Personal, unabhängig von persönlichen Beziehungen zu und politischen Einstellungen von Akteur*innen ablaufen: der Staat als unpersönlicher *Mechanismus*. Mit dem Anwachsen gesellschaftlicher und politischer Dynamik und Komplexität stieß das Webersche Modell zunehmend an die Grenzen seiner Anpassungsmöglichkeiten. Wie Schedler und Proeller (2006: 18) ausführen, habe „Stabilität, wie sie die Webersche Bürokratie bewusst erreichen und erhalten wollte, (...) in ihrer Bedeutung für die Qualität der Verwaltung abgenommen: Inflexibilität gegenüber der Umwelt, desinteressierte und bürokratische Verhaltensweisen der Mitarbeiter*innen, Entmenslichung der Organisation, ... wirken sich verheerend auf die Leistungsfähigkeit der Verwaltung aus.“

¹ In der Darstellung der Europäischen Kommission ist Global Gateway im Übrigen „fully aligned with the UN's Agenda 2030 and its Sustainable Development Goals, as well as the Paris Agreement“ (https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway_en).

Seit den beginnenden 1980er-Jahren entstand daher unter dem Titel „New Public Management“ (NPM) eine Bewegung, die öffentliche Verwaltung vermehrt mit betriebswirtschaftlichen Managementmethoden und Instrumentarien in Verbindung brachte und auch einen Werkzeugkasten für entsprechende Reformen anbot. Die Aufgabe der Verwaltung wurde nicht mehr nur – wie traditionell – die Umsetzung politischer Entscheidungen, sondern vermehrt die politische Meinungsbildung und Vorbereitung konsensfähiger Lösungen. Das Webersche Konzept eines gleichsam mechanisch funktionierenden Verwaltungsapparates sollte so zu einer an dynamischen und komplexen Bedarfsstellungen orientierten Organisation weiterentwickelt werden, deren Steuerung mit bis dahin aus der Betriebswirtschaft bekannten Werkzeugen geleistet werden sollte: der Staat als *Firma*. Damit sollte eine optimale Erbringung öffentlicher „Dienstleistungen“ erreicht werden.

Mit Ende der 1990er-Jahre geriet das NPM jedoch selbst vermehrt in Kritik. Spezialisierte Verwaltungs- und Organisationseinheiten mit jeweils individuellen Vorgaben, Zielen und Leistungsindikatoren brachten ein ausgeprägtes Silodenken und -verhalten sowie eine Tendenz zu Fragmentierung, so die Kritik. Dies hätte zur Folge, dass die Erwartungen hinsichtlich Wirksamkeit, Effizienz, Sparsamkeit, aber auch mit Blick auf die „Kunden“- bzw. Bürger*innenzufriedenheit nicht in Erfüllung gingen. Auch neue Bedrohungslagen wie Terrorismus, Cyber-Kriminalität, Naturkatastrophen und Finanzkrisen, die allesamt ein größeres Bedürfnis nach Kontrolle und mehr staatlicher Koordinierungskapazität hervorriefen, verstärkten die Kritik am NPM. Die Problematik einer überwiegend an Effizienz und Spezialisierung orientierten öffentlichen Verwaltung stellte und stellt sich insbesondere hinsichtlich anspruchsvoller systemischer Staatsaufgaben wie Armutsbekämpfung, menschliche und gesellschaftliche Sicherheit, Geschlechtergleichstellung, Klima- und Umweltschutz, soziale Sicherheit und Migration, die wirksam nur von mehreren politischen Verantwortungsbereichen und Organisationen, grenzüberschreitend und gemeinsam durch ein Zusammenspiel von Stakeholdern bewältigt werden können.

Diese Erkenntnis führte zum Entstehen neuer, integrativer Ansätze in der öffentlichen Verwaltung: dem sogenannten „Post New Public Management“ bzw. „New Public Governance“ (NPG), das sich in Ansätzen wie „whole-of-government“, „joined-up government“, „policy coherence“ oder auch „Nexus“- Ansätzen manifestiert (vgl. Janus et al. 2014; Milazzo 2023). Die angestrebte ganzheitlichere Herangehensweise findet ihre Umsetzung beispielsweise in einer zunehmenden Zahl und Tiefe von ressortübergreifenden Arbeitsgruppen, Foren, Strategieprozessen, nationalen Aktionsplänen, Strukturelementen (Agenturen, spezialisierte Finanzinstitute, etc.) und dergleichen: der Staat als kohärent agierendes *Netzwerk*.

Die neuere Diskussion stellt damit New Public Governance als Reformmodell für die öffentliche Verwaltung ins Zentrum der Überlegungen und beschreibt sektorübergreifende Zusammenarbeit, Netzwerkmanagement und gemeinsame Wertschöpfung als definierende Merkmale. Sie unterscheiden es von früheren Konzepten, die vor allem Leistungsmanagement und Output-orientierte Effizienz betonten bzw. den Schwerpunkt auf reaktionsschnelles Management und erhöhter Nutzerzufriedenheit legten. Das NPG-Reformmodell wird dabei verstanden „als ein relativ kohärentes Bündel von Reformstrategien, -maßnahmen und -instrumenten, die sich auf Ideen, Werte und Annahmen über Zusammenarbeit als Mittel zur Schaffung von öffentlichem Wert stützen, beispielsweise durch Netzwerk-Governance, die Einbeziehung von Stakeholdern, verhandelte Entscheidungsfindung, Vereinbarungen mit geteilter Macht, dezentrale und dezentralisierte Autorität, Ressourcenmobilisierung und/oder das Management interorganisatorischer Konflikte.“ (Krogh/Triantafillou 2024: 3042).

4. Was bedeuten diese Veränderungen für die Entwicklungspolitik?

NPG-Reformansätze haben auch in die Entwicklungspolitik Eingang gefunden. Die OECD erarbeitet und unterstützt bereits seit Beginn der 1990er-Jahre an NPG angelehnte Ansätze und Konzepte, die Entwicklungspolitik als ein Politikfeld-übergreifendes Thema verstehen. Diese Ansätze propagieren eine querschnittliche Berücksichtigung entwicklungspolitischer Ziele und bringen die Wirksamkeit der Entwicklungspolitik mit einer bewussteren und stärkeren „Kohärenz“ von Politikbereichen in Verbindung.

Mit dem Beschluss der SDGs orientieren sich die in der OECD zur Politikkohärenz erarbeiteten Leitlinien und Instrumente im Wesentlichen an den Zielen und Prinzipien der Agenda 2030 sowie den flankierenden Abkommen zu Entwicklungsfinanzierung und ‚Aid Effectiveness‘, wie sie im „Financing for Development“-Prozess und im Rahmen des Global Partnership for Effective Development Co-operation (GPEDC) auf internationaler Ebene erarbeitet wurden. Die entsprechenden Anregungen und Handlungsanleitungen richten sich sowohl an OECD-Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder und beziehen sich bei ihrer Umsetzung auf die Zusammenarbeit mit der Europäischen Union, den UN-Sonderorganisationen und anderen Akteur*innen. Im Rahmen der Peer-Reviews des OECD-DAC werden die in den jeweiligen Ländern etablierten Maßnahmen zur politischen Kohärenz systematisch überprüft.

Seit den beginnenden 2000er-Jahren hat insbesondere das Konzept des sogenannten „Whole-of-Government“ (WGA)-Zugangs Einzug in die Grundsatzpapiere, Denkansätze, Politik- und Methodenempfehlungen der OECD und dessen Entwicklungsausschusses (Development Assistance Committee, DAC) gehalten. Ausgehend von der wachsenden Erkenntnis, dass „Entwicklungshilfe“ bzw. „Entwicklungszusammenarbeit“ zu kurz greifen und die Ressourcen und Fachkenntnisse einer Vielzahl von öffentlichen und Nichtregierungs-Akteur*innen erforderlich sind, um wirksame Entwicklungspolitik betreiben zu können, wurden im Rahmen des DAC entsprechende gesamtstaatlich konzipierte Standards erarbeitet.

Die im Diskurs oft austauschbar verwendeten Konzepte WGA und PC(S)D (Policy Coherence for Sustainable Development) sind dabei in weiten Teilen dem Anspruch nach deckungsgleich und unterscheiden sich nur in Nuancen. Eine Evaluierung des WGA-Zugangs im Kontext der österreichischen Entwicklungspolitik (siehe Kapitel 5) kommt dementsprechend zur Einschätzung, dass WGA „eng mit dem PCD-Konzept verwandt“ und „in Literatur und Praxis oftmals nicht davon trennscharf davon abzugrenzen“ sei. In beiden Fällen gehe es um „vertikale und horizontale Koordination verschiedener Regierungsinstitutionen bzw. staatlicher Institutionen“. Unterschiede in der Akzentuierung bestehen jedoch. So verfolgt PCSD den Anspruch, dass alle Politiken eines Landes auf Entwicklungsziele abgestimmt sein und Widersprüche möglichst hintangehalten werden sollen. WGA stellt strategisches Handeln über Ressortgrenzen hinweg in den Vordergrund und will bürokratische Fragmentierung überwinden. PCSD ist etwas stärker an *Policy-Effekten* (Spillovers etc.) und WGA etwas stärker an *Policy-Prozessen* (strategisches Management etc.) orientiert. PC(S)D betont das Primat der Entwicklungspolitik, WGA betont einen regierungsweiten Zusammenklang von Maßnahmen. Beide Konzepte verfolgen die Vision einer integrierten Politik „aus einem Guss“ und das gemeinsame „An-einem-Strang-Ziehen“.

Entscheidend für die Qualität von Entwicklungspolitik sind nach Auffassung der OECD Prinzipien wie: die Eigenverantwortung der Partnerländer zu respektieren; sich auf Ergebnisse („Impact“) zu konzentrieren; integrative Partnerschaften zu unterstützen; sowie Transparenz und gegenseitige Rechenschaftspflicht zu gewährleisten. Die Standards und Rechtsinstrumente des DAC richten sich an alle Ministerien, die sich an der Entwicklungszusammenarbeit beteiligen, etwa die Empfehlungen zur Aufhebung der Lieferbindungen („Tying“) bei der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit und die Bedingungen für Hilfsleistungen. Einige DAC-

Empfehlungen unterstreichen ausdrücklich die Bedeutung regierungsübergreifender Bemühungen: die Gewährleistung politischer Kohärenz im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung, gemeinsame Maßnahmen und regierungsübergreifende Bemühungen zur Bekämpfung korrupter Praktiken. Der DAC Peer-Review-Analyse Rahmen lenkt unter anderem die Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit der politischen Koordination und Kooperation auf höchster Ebene, einer klar bestimmten Führungsstelle und klarer, sich ergänzender Mandate, Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten.

Das DAC stellt darüber hinaus auch Handlungsanleitungen und Ressourcen zur Verfügung wie die „DAC Peer Review Methodology“, Leitfäden und Berichte zur Politikkohärenz für nachhaltige Entwicklung, Mechanismen zur Koordinierung der Regierungen und zur Konsultation von Interessengruppen, OECD-Analysen zum Engagement in fragilen Kontexten, einschließlich der Verbindung zwischen Frieden und Entwicklung. Die diversen Empfehlungen teilen im Allgemeinen die Prämisse, dass die wechselseitige Verschränkung der nachhaltigen Entwicklungsziele hinsichtlich ihrer Umsetzung regierungsweite Koordinierung und politische Kohärenz erfordert: Maßnahmen unterschiedlicher Bereiche sollen einander sinnvoll ergänzen anstatt einander zu konterkarieren. Die OECD sieht Regierungen vor diesem Hintergrund gefordert, sektorübergreifend zusammenzuarbeiten und miteinander verknüpfte wirtschaftliche, soziale, ökologische und sicherheitspolitische Ziele festzulegen, die über kurzfristige politische Zyklen hinausgehen.

Eine überarbeitete Version der Empfehlung zur Politikkohärenz für nachhaltige Entwicklung wurde vom OECD-Rat 2019 beschlossen (OECD 2019). Sie gliedert acht Grundsätze zur Verbesserung der Politikkohärenz in drei Hauptbereiche. Bei der Umsetzung der Empfehlung werden Länder ermutigt, die Leitlinien auf ihre jeweiligen nationalen Gegebenheiten und Kapazitäten anzupassen. Die Grundsätze sollen einander gegenseitig unterstützen und in jedem Bereich sollten Anstrengungen unternommen werden, um die Politikkohärenz zu verbessern. Das Dokument stellt auch einen wertvollen Ideenspeicher für mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung des österreichischen Systems im Sinne der Gesamtstaatlichkeit dar und dient uns deshalb als Folie für Empfehlungen im folgenden Kapitel. Konkret empfiehlt die OECD:

(A) Erstens eine strategische Vision zu entwickeln, die die Umsetzung der Agenda 2030 und der SDGs in einer integrierten und kohärenten Weise ermöglichen kann. Das bedeutet zuvorderst „Leadership“ auf höchster politischer und administrativer Ebene (weiter) zu entwickeln und PCSD als gesamtstaatliches Konzept stärker zur Geltung zu bringen, indem ein klares strategisches Profil (d.h. Schwerpunktsetzungen, klare Ziele und Indikatoren, zeitgebundene Aktionspläne und die öffentliche Kommunikation der Ergebnisse) erarbeitet wird. Es sollte eine langfristige Perspektive für die Förderung von PCSD hergestellt werden, welche über Wahlzyklen, Änderungen in der Regierung und Regierungsprogramme hinaus politische Orientierung gibt. Integration und Synergiepotenziale in und zwischen allen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Politikbereichen wären durch eine verstärkte, einschließende Anwendung der Prinzipien nachhaltiger Entwicklung zu erreichen – insbesondere durch eine stärkere Integration der relevanten politischen Planungsmechanismen einschließlich des Haushaltsverfahrens.

(B) Zweitens wirksame und integrative Mechanismen zu entwickeln, die sektorübergreifend politische Wechselwirkungen identifizieren lassen und es fördern, dass Maßnahmen zwischen den Regierungsebenen abgestimmt werden. Mit der Verstärkung einer gesamtstaatlichen Koordinierung sollten Divergenzen zwischen sektoralen Prioritäten und Politiken identifiziert und sich gegenseitig unterstützende sektor- und institutionsübergreifende Maßnahmen gefördert werden. Wie wir in Kapitel 5 in größerer Tiefe ausführen, könnte in Österreich dabei beispielsweise an den wachsenden Strukturen zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele (z.B. die interministerielle Arbeitsgruppe Agenda 2030 – IMAG 2030) angesetzt werden. Zur Schärfung eines gesamtstaatlichen Profils der Entwicklungspolitik gibt es gesetzliche Grundlagen (EZA-Gesetz) und Empfehlungen des OECD-DAC hinsichtlich der Gestaltung von Inhalt

und Prozess des Dreijahresprogramms. Eine seit 2023 eingesetzte ressortübergreifende Arbeitsgruppe für das entwicklungspolitische Dreijahresprogramm (AG 3JP) und korrespondierende thematische Gruppen können für die inhaltlichen Grundlagen zur Einbindung der jeweiligen Regierungsebenen sorgen und so koordinierte Maßnahmen und die Kohärenz zwischen den Regierungsebenen fördern. Eine laufende Herausforderung besteht auch in der wirksamen Einbindung von Interessengruppen: eine proaktive Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteur*innen in verschiedenen Phasen des Politikzyklus, beispielsweise auch durch den Austausch von Wissen und Fachkenntnissen sicherzustellen.

(C) Und drittens eine Reihe reaktionsstarker und anpassungsfähiger Instrumente zu entwickeln, mit Hilfe derer Antizipation, Bewertung und Bewältigung der innerstaatlichen, grenzüberschreitenden und langfristigen Auswirkungen von Politiken gelingen soll. Über eine sorgfältige Analyse und Bewertung sollen in einem gemeinschaftlichen (gesamtstaatlichen) Format mögliche positive Auswirkungen auf die nachhaltigen Entwicklungsaussichten anderer Länder, insbesondere auf Entwicklungsländer, bewusster und stärker zur Geltung kommen. Aufbauend auf bestehenden Instrumenten wie z.B. Umwelt-, geschlechterspezifische und soziale Folgenabschätzungen und strategische Bewertungen sollen Ex-ante- und Ex-post-Analysen Auskunft über die wirtschaftlichen, sozialen, geschlechterspezifischen und ökologischen Auswirkungen auf Entwicklungsländer sowie die Förderung und den Schutz der Menschenrechte geben und damit evidenzbasierte (Steuerungs-) Entscheidungen ermöglichen. Das erfordert die Stärkung von Monitoring-, Berichterstattungs- und Evaluierungssystemen auf der Grundlage einer strukturierten Sammlung qualitativer und quantitativer Nachweise über die Auswirkungen der Politiken und Finanzierungen und über die Fortschritte bei der PCSD.

Die genannten Empfehlungen finden Widerhall in einer Analyse von Colgan et al. (2014), die sechs Elemente für eine qualitätsvolle Implementierung der gesamtstaatlichen Herangehensweise als entscheidend sieht: (i) Führungskompetenz und ein hohes Maß an Commitment auf allen betroffenen politischen wie administrativen Ebenen insbesondere seitens der politischen Spitzen; (ii) hohe Bereitschaft zur Weiterentwicklung bzw. Veränderung von Vorgangsweisen schaffen, beispielsweise über Ressortgrenzen hinaus zu arbeiten, strategische Allianzen und Beziehungen einzugehen, komplexe Situationen auszuhandeln; (iii) über die Ressortziele hinausgehende neue gesamtheitliche Ausrichtung von Zielen, Indikatoren, Rollen und Ergebnissen und eine entsprechende Weiterentwicklung von Monitoring, Berichterstattung, Rechenschaftslegung und Performancemessung. (iv) Je langfristiger und komplexer ein Ziel ist, desto höher sei der Bedarf an einer Etablierung struktureller Elemente wie etwa ressortübergreifender Teams. Neue Prozesse bräuchten klare und angepasste Verantwortungsbereiche, Budgetparameter und Rollenverteilungen. (v) Der Umgang mit „Lücken“ (Gaps), wobei die OECD hier fünf Hauptbereiche identifiziert, die im Zuge der Etablierung eines gesamtstaatlichen Vorgehens zu überbrücken seien: Lücken bei Information, Kapazitäten, Finanzierung, Verwaltung, und Politik. Und schließlich (vi): Kapazitätsaufbau wie die Sammlung gemeinsamer Erfahrungen, Praxisleitfäden, Schulungen, Netzwerkinitiativen und Zugang zu gemeinsamen Wissensressourcen (Charbit/Michalun 2009).

Unter den aktuellen Rahmenbedingungen schrumpfender Ressourcen erhöht sich die Notwendigkeit, gesamtstaatliche, koordinierte, kohärente Herangehensweisen noch bewusster und stärker zum Einsatz zu bringen. Im laufenden entwicklungspolitischen Diskurs wird dementsprechend die stärkere Konzentration auf zentrale Zielbereiche wie Klima- und Umweltschutz, Ernährungssicherung, Gesundheit (bzw. Global Public Goods generell) und die Verminderung von Ungleichheit als mögliche Antwort gesehen (vgl. Ahmed 2025; Obrecht/Pearson 2025); ebenso die Revitalisierung und der Ausbau internationaler Arbeitsteiligkeit (z.B. Vermeiden von Geberkonkurrenz und mehr Effizienz). Die Entwicklungsfinanzierung solle dabei das Gewicht von der Dienstleistungsbereitstellung stärker auf die Unterstützung struktureller Veränderungen verlagern und als Katalysator und Hebel für andere Finanzquellen (insbesondere aus dem Privatsektor) dienen. Auch das sind gesamtstaatliche Aufgaben.

Reformimpulse aus der EU

Auch die Europäische Union liefert immer wieder an NPG orientierte Reformimpulse auf dem Gebiet der Entwicklungspolitik. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die EU-Entwicklungspolitik zu einem der wesentlichsten Orientierungsrahmen für die österreichische Entwicklungspolitik geworden ist und gleichzeitig auch eines der wichtigsten politisch mitgestaltbaren Handlungsfelder darstellt.

Das österreichische Entwicklungszusammenarbeits-Gesetz (EZA-G) verweist in § 22 grundsätzlich auf die Koordinierungsaufgabe des BMEIA hinsichtlich der internationalen Entwicklungspolitik und erwähnt insbesondere den Artikel 210 (vormalig 180 EGV) des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), demzufolge die EU und ihre Mitgliedstaaten ihre Politik auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit koordinieren und ihre Hilfsprogramme aufeinander abstimmen, einschließlich in internationalen Organisationen und auf internationalen Konferenzen, damit ihre Maßnahmen einander besser ergänzen und wirksamer sind. Die Kommission ist dazu mandatiert, Initiativen zu ergreifen, die der genannten Koordinierung förderlich sind. Insgesamt ist daraus ein starker grundsätzlicher Auftrag an die EU wie die einzelnen Mitgliedsstaaten abzuleiten, solche politische und administrative Vorgangsweisen zu wählen, die Ressourcen am besten länder-, ressort-, institutionen-, fachbereichsübergreifend kombinieren. Die Europäische Union gibt damit seit vielen Jahren immer wieder starke Impulse im Geiste der „New Public Governance“.

Eines der wichtigsten Prinzipien in diesem Kontext, das sowohl OECD als auch EU propagieren, ist die Politikkohärenz für nachhaltige Entwicklung (Policy Coherence for Sustainable Development, PCSD). Die entsprechende rechtliche Grundlage wurde auf EU-Ebene durch die Aufnahme von PCSD in das EU-Primärrecht im Rahmen des Vertrags von Maastricht geschaffen und mit dem Vertrag von Lissabon weiter gestärkt. PCSD bedeutet, dass sich die EU verpflichtet, die Erreichung der Entwicklungsziele in all ihren Politikbereichen, die die Entwicklungsländer betreffen, durchgängig zu berücksichtigen. Die Fortschritte oder auch Defizite werden in einem regelmäßigen Bericht der Europäischen Kommission dokumentiert (vgl. Obrovsky/Schlögl 2011).

Die EU hat eine Reihe von Instrumenten geschaffen, um an New Public Governance orientierte Ansätze in der Außen- bzw. Entwicklungspolitik zu verwirklichen. Ziele, Interessen und Grundsätze für das globale Engagement der EU sind grundsätzlich in ihrer Globalen Strategie für die Außen- und Sicherheitspolitik (EUGS) festgelegt. Der Europäische Konsens über Entwicklungspolitik von 2017 bewegt sich im Rahmen der EUGS und beschreibt die übergreifenden Grundsätze für die EU-Institutionen und die EU-Mitgliedstaaten in ihrer Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern. Der Konsens richtet die Entwicklungsaktivitäten der EU nach den SDGs und den wichtigsten Schwerpunktthemen der Agenda 2030 aus. Der enge Zusammenhang zwischen Entwicklung, Frieden und Sicherheit, humanitärer Hilfe, Migration, Umwelt und Klima wird dabei betont.

Das Instrument für Nachbarschaft, Entwicklungszusammenarbeit und internationale Zusammenarbeit – Europa in der Welt (Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument, NDICI – Global Europe) ist das Budgetinstrument und dient der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und von Frieden und Stabilität auf der ganzen Welt. Die Programmplanung obliegt der Europäischen Kommission, die ihre Vorschläge den Mitgliedstaaten in dem dafür vorgesehenen Komitologieausschuss vorlegt. Das Instrument für die Heranführungshilfe (Instrument for Pre-Accession, IPA) unterstützt die EU-Beitrittskandidatenländer und potenzielle Beitrittskandidaten auf ihrem Weg Richtung EU-Integration.

Mit der Strategie zu Global Gateway will die EU bis 2027 insgesamt 300 Milliarden Euro für Investitionen und Infrastrukturprojekte auf der ganzen Welt mobilisieren. Inhaltlich stehen Di-

giales, Klimaschutz und Energie, Verkehr, Gesundheit sowie Bildung und Forschung im Zentrum des Interesses. Global Gateway soll mit dem sogenannten Team-Europe-Ansatz realisiert werden, also im Zusammenspiel von EU, EU-Mitgliedstaaten und ihren Finanz- und Entwicklungsinstitutionen einschließlich Exportkreditagenturen (vgl. auch Schlögl 2022 zum „Team Europe“ Ansatz). Mit dem Ansatz soll – neben der Absicherung von Europas Interessen, Rolle und Einfluss in der Welt – eine Kombination der vorhandenen Ressourcen erreicht und Synergien in der Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union und ihrer Mitgliedstaaten erschlossen werden. Entwicklungszusammenarbeit wird in diesem Kontext als Katalysator und Impuls für private Investitionen verstanden. Administrative Möglichkeiten der Zusammenarbeit bestehen in einigen Modalitäten der Umsetzung von EU-Mitteln – besonders im Rahmen der sogenannten Indirekten Mittelverwaltung, bei der Partnerorganisationen (Entwicklungsagenturen, Finanzinstitutionen oder anderen Behörden innerhalb oder außerhalb) die Durchführung übernehmen.

5. Welche Handlungserfordernisse ergeben sich für Österreich?

Die österreichische Entwicklungspolitik hat sich über Jahrzehnte hinweg schrittweise entwickelt und dabei auch mehrfach ihre institutionellen Strukturen verändert. Ihre Ursprünge reichen bis in die 1950er-Jahre zurück. Eine entscheidende Zäsur stellte in der jüngeren Vergangenheit das Jahr 2003 dar, als mit dem Entwicklungszusammenarbeitsgesetz (EZA-G) die rechtliche Grundlage für die heutige, institutionell klar verankerte Entwicklungspolitik geschaffen wurde. In diesem Zuge wurde die Austrian Development Agency (ADA) 2004 als eigenständige EZA-Agentur gegründet, die fortan als Fördereinrichtung die operative Umsetzung der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit und die inhaltliche Qualitätssicherung (Themen und Ansätze) übernahm, während das Außenministerium die strategische Steuerung innehat. Wie bereits erwähnt, ist Österreichs Entwicklungszusammenarbeit stark in europäische und multilaterale Strukturen eingebunden. Neben den bilateralen Programmen, die die ADA in Partnerländern und -regionen gemeinsam mit staatlichen und nichtstaatlichen Akteur*innen umsetzt, engagiert sich Österreich in der EU-Entwicklungspolitik, in UN-Organisationen sowie in internationalen Finanzinstitutionen und in der OECD. Die aktuelle Ausrichtung der österreichischen EZA wird zentral durch das Dreijahresprogramm bestimmt, das – im Einklang mit dem EZA-Gesetz – die politischen Prioritäten vorgibt.

Österreich bekannte sich in der jüngeren Vergangenheit immer wieder zu einem gesamtstaatlich ausgerichteten und kohärenten Herangehen in der Entwicklungspolitik bzw. zum Whole-of-Government Ansatz (WGA). Eine 2021 durchgeführte Evaluierungs- und Evidenzsynthese des WGA in der österreichischen Entwicklungspolitik (Krämer et al. 2021) bescheinigt den Vertreter*innen verschiedener Ressorts dementsprechend den „grundsätzlichen Willen“, einen WGA zu verfolgen. Sie bemängelt jedoch Defizite bei der Umsetzung: So erfülle etwa das BMEIA die formell zugeschriebene Funktion in der WGA-Umsetzung in der Praxis aus verschiedenen Gründen nur unzureichend (ebd. S. 8). Auch eine Reihe in den letzten Jahren durchgeführter größerer Evaluierungen von OEZA-Aktivitäten fand immer wieder Schwächen beim gesamtstaatlichen Vorgehen. So sahen Evaluator*innen etwa in Albanien das Problem, dass WGA eine weniger starke Rolle spiele als in der Länderstrategie vorgesehen (Christoplos et al. 2020); in Georgien gibt es laut einer Evaluation „major challenges for deepening the WGA“ (Zürcher et al. 2018: 38); in Mosambik behindern laut Evaluation „structural constraints“ den WGA (Broich et al. 2020); im Kosovo wird in einer Evaluierung von der Wahrnehmung berichtet, der WGA lasse sich „nur schwer in [der] täglichen Arbeit (...) operationalisieren“ (Kacapor-Dzihic 2018: 8). Im Bereich Good Governance spielt der WGA laut Evaluation keine wesentliche Rolle (Almqvist/Alber 2020). Hinsichtlich Umwelt-bezogener Aktivitäten der OEZA stößt die gesamtstaatliche Perspektive laut Evaluators*innen „auf dieselben Probleme wie in

anderen Sektoren“ (Ledant 2016: 2). In Summe drängt sich das Bild auf, dass die Gesamtstaatlichkeit in mancher Hinsicht ein Ideal geblieben ist.

Tabelle 1: Status Quo des entwicklungspolitisch relevanten Normengefüges in Österreich

<i>Internationaler Rahmen</i>	Internationale Entwicklungsnormen und Soft Law • Internationale Abkommen und Deklarationen (z.B. Agenda 2030 mit den SDGs, Paris Agreement, WTO-Abkommen) • EU-Normen (z.B. TEU, TFEU, European Consensus on Development, Samoa Agreement) • EZA-Spezifische Agenden und Konventionen (z.B. Aktionsagenden zur Entwicklungsfinanzierung von Monterrey bis Sevilla, Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit - GPEDC) • Internationale Standards (z.B. OECD DAC Principles, ILO Arbeitsnormen, World Bank Safeguards) • Bilaterale Abkommen (z.B. Doppelbesteuerung, Investitionsschutz)
	Rechtlicher und administrativer Rahmen • Bundesverfassung, Bundesministeriengesetz, Haushaltsrecht • EZA-G • Gesetze, die relevante Institutionen regeln (Ausfuhrförderungsgesetz, OeAD-Gesetz) • Gesetze, die relevante Instrumente regeln (Katastrophenfondsgesetz, IFI-Beitragsgesetz)
<i>Entwicklungspolitischer Rahmen</i>	Regierungsprogramm
	Allgemein • Dreijahresprogramm
	Spezifisch • Interministerielle Leitlinien: Umwelt und Entwicklung, Frieden und Sicherheit, Strategie für die Humanitäre Hilfe • Implementationsrichtlinien für supranationale Initiativen (z.B. bzgl. EU Gender Action Plan) • Strategischer Leitfaden des Bundesministeriums für Finanzen für die Internationalen Finanzinstitutionen (IFIs)
	Strategien relevanter Politikfelder (Auswahl) • Außenpolitische Strategien (z.B. Afrikastrategie¹) • Sicherheitsstrategie und verteidigungspolitische Risikobilder • Wirtschaftspolitische Strategien (z.B. Aushandelsstrategie, Industriestrategie¹, Masterplan Rohstoffe 2030) • Klimafinanzierungsstrategie • Gesamtstaatliche Migrationsstrategie
<i>Operationeller Rahmen</i>	• Programme (thematisch, geografisch) und Handlungsleitfäden/Policies von Ministerien sowie deren nachgeordnete und ausgegliederte Dienststellen und relevanter Akteure (einschließlich ADA, OeEB) • Landes- und Regionalstrategien der OEZA • Mehrjährige Organisationskonzepte (z.B. ADA Unternehmenskonzept, Strategie der Österreichischen Entwicklungsbank)
<i>Monitoring, Controlling, Evaluierung</i>	• Maßnahmen wirkungsorientierter Folgenabschätzung • Relevante Befassungspunkte des Parlaments und des Rechnungshofes • Geschäftsordnung und Arbeitsprogramm des EZA-Beirats • Evaluierungspolicy und strategischer Evaluierungsplan der österreichischen EZA • Methoden und Formate Statistischer Ämter und Abteilungen (z.B. ODA-Bericht der ADA, SDG-Indikatorenbericht der Statistik Austria)

¹ Derzeit in Ausarbeitung

Im Folgenden sollen vor diesem Hintergrund einige konkrete Handlungserfordernisse für Österreich abgeleitet werden, die sich aus der im vorangegangenen Kapitel diskutierten Stoßrichtung von NPG im Allgemeinen und den OECD-Empfehlungen im Speziellen für die Entwicklungspolitik ergeben. Die Ausführungen sollen zugleich eine kritische Bestandsaufnahme des Status Quo leisten und konkrete Potenziale zur Weiterentwicklung ausloten. Die grafische Darstellung (Tabelle 1) gibt als Vorbereitung für diese Einlassungen einen initialen Überblick über das derzeit bestehende Normengefüge der Entwicklungspolitik. Der strategische Rahmen der österreichischen Entwicklungspolitik (Tabelle 2) zeigt mögliche Interventionspunkte für die Umsetzung von Gesamtstaatlichkeit und konzentriert sich dabei auf die zentrale Rolle des Dreijahresprogramms der Entwicklungspolitik (3JP).

5.1. Eine strategische *Vision* für Österreichs Entwicklungspolitik

Die wichtigste gesetzliche Grundlage für die Gestaltung einer gesamtstaatlichen österreichischen Entwicklungspolitik ist im EZA Gesetz 2003 etabliert: Es sind dort drei übergeordnete Ziele und vier generelle Prinzipien vorgegeben, die auch im Lichte des aktuellen globalen Zielrahmens der SDGs und deren Umsetzung (Aktionsagenden der Financing-for-Development Gipfel von Monterrey bis Sevilla sowie Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit) ihre Relevanz grundsätzlich nicht verloren haben: übergeordnete Ziele sind die Bekämpfung der Armut, die Sicherung des Friedens und der menschlichen Sicherheit, sowie die Erhaltung der Umwelt und der Schutz natürlicher Ressourcen als Basis für eine nachhaltige Entwicklung.

Die österreichische Entwicklungspolitik wird dabei vor allem von den Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit der betroffenen Regierungen und Bevölkerungen für deren Entwicklungsweg, der Integration der Maßnahmen in das soziale Umfeld, der Gleichstellung der Geschlechter sowie der Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kindern und von Menschen mit Behinderungen geleitet. Ferner soll der Staat die Ziele und Prinzipien der Entwicklungspolitik bei allen von ihm verfolgten Politikbereichen, welche die Entwicklungsländer berühren können, berücksichtigen. Sie bilden den wichtigsten generellen Orientierungsrahmen für alle Maßnahmen der österreichischen Entwicklungspolitik.

Die Umsetzung der Agenda 2030 in und durch Österreich

Bei der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele in und durch Österreich wird ein Mainstreaming-Ansatz angewandt, auf dessen Grundlage sich alle öffentlichen Akteur*innen verpflichten, bei allen ihren Vorhaben und Maßnahmen die Ziele und Prinzipien der Agenda 2030 zur Anwendung zu bringen. Damit werden nicht nur strategische Eckpunkte und Elemente für alle relevanten öffentlichen Stellen auf Bundes-, Landes-, Städte- und Gemeindeebene hergestellt, sondern es wird auch die Einbeziehung von Zivilgesellschaft, Sozialpartnern, Wirtschaft und Wissenschaft postuliert.

Mit einem Ministerratsbeschluss von 2016 beauftragte die Bundesregierung alle Bundesministerien, die Prinzipien der Agenda 2030 und ihre nachhaltigen Entwicklungsziele in die relevanten Strategien und Programme einzuarbeiten. Gleichzeitig wurde die Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) eingerichtet, die vom Bundeskanzleramt (BKA) und Außenministerium (BMEIA) gemeinsam geleitet wird und in der Vertreter*innen der jeweiligen Bundesministerien, der Bundesländer, Städte- und Gemeindebund, Sozialpartnern, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sich regelmäßig austauschen. Seither hat die österreichische Bundesregierung zwei freiwillige Nationale Berichte (FNU) zur Umsetzung der SDGs vor den Vereinten Nationen in New York präsentiert, die das Potenzial zur Umsetzung der SDGs in und für Österreich verdeutlichen. Was bis jetzt vorliegt sind im Wesentlichen „Good Practices“ in verschiedenen Bereichen und auf verschiedener Ebene.

Vom österreichischen Rechnungshof wird das Fehlen einer gesamtstaatlichen SDG-Strategie kritisiert. Für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele wäre demgemäß auf die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit einem strukturierten und kohärenten gesamtstaatlichen Mechanismus ebenso zu achten wie auf die Erarbeitung eines gesamtstaatlichen, die Wechselwirkungen zwischen den nachhaltigen Entwicklungszielen berücksichtigenden Umsetzungsplans für die Agenda 2030, mit klar definierten Verantwortlichkeiten, konkreten Maßnahmen sowie einem entsprechenden Zeitplan (vgl. Rechnungshof Österreich 2022). In der Handlungsanleitung des OECD DAC wird daneben besonders auf die Stärkung der Einbeziehung des Parlaments und der Zivilgesellschaft, eventuell erforderliche Rollenklärungen von operativen Einrichtungen und die Verstärkung der Zusammenarbeit mit dem Rechnungshof hingewiesen (OECD 2021). Letztere sei besonders geeignet, Monitoring- und Berichterfordernissen über die relativ kurzfristigen Perspektiven von Legislaturperioden hinaus substantiell nachzukommen.

Das Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik

Das Dreijahresprogramm (3JP) ist das wichtigste entwicklungspolitische Planungsdokument in Österreich. Es hat sich historisch als Planungswerkzeug des BMEIA mit einem entsprechend begrenzten Wirkungsbereich entwickelt und sein Inhalt hat deswegen nach wie vor ein Übergewicht in diesem Bereich. Häufig werden unter „österreichischer Entwicklungspolitik“ im Wesentlichen die Maßnahmen der bilateralen EZA (die – derzeit noch – sogenannte „OEZA“) und ein bescheidenes Engagement im multilateralen UN-Bereich verstanden. In der Gesamtschau machen diese Maßnahmen hinsichtlich des eingesetzten Finanzvolumens aber nur etwa zwischen 10 % und 20 % der gesamten öffentlichen entwicklungspolitischen Maßnahmen Österreichs aus.

In seinem Bericht zur Peer Review 2020 an Österreich hält das DAC unter anderem fest, dass das Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik – bei entsprechender formaler und inhaltlicher Gestaltung – das zentrale politische und strategische Dokument österreichischer Entwicklungspolitik sein könne (OECD 2020). Das Außenministerium solle im Rahmen des Dreijahresprogramms zur Entwicklung einer übergreifenden Vision für Österreichs Entwicklungspolitik anleiten, einschließlich eines Rahmens gemeinsamer strategischer Ziele, Indikatoren und Zeitpläne. Das Dreijahresprogramm solle die jeweiligen Beiträge und Rollen aller ODA-zahlenden Akteure darlegen und die geplanten Budgetzuweisungen eindeutig mit den politischen Prioritäten verknüpfen, sowie die koordinierte und kohärente Umsetzung der österreichischen Entwicklungspolitik ermöglichen.

In eine ähnliche inhaltliche Kerbe schlagen die Beobachtungen und Erkenntnisse der Evaluierungs- und Evidenzsynthese des Whole-of-Government Ansatzes in der österreichischen Entwicklungspolitik: Inhalt und Prozess des Dreijahresprogramms werden auch hier als zentrale Elemente für die Weiterentwicklung der Gesamtstaatlichkeit des Ansatzes bewertet (vgl. Krämer et al. 2021).

Seit langem wird vom OECD DAC auch kritisiert, dass die Instrumente, Aktivitäten und Ressourcen anderer Ressorts (als des BMEIA), insbesondere des BMF sowie der Ministerien für die Klimaagenden, für Wirtschaft, für Wissenschaft etc. nicht einer gemeinsam entwickelten Strategie folgen und auch keine bewusste strukturierte Herangehensweise und Befassung zu Politikkohärenz für Entwicklung etabliert ist.² Österreich solle deswegen eine Anlaufstelle oder Institution mandatieren und mit den nötigen Mitteln ausstatten, die Politikfelder (ressortübergreifend) systematisch darauf überprüfen kann, welche Einflüsse/Auswirkungen aus der Umsetzung von jeweiligen Politiken und Maßnahmen auf die entwicklungspolitischen Ziele und die entsprechenden mit Österreich vereinbarten Aktivitäten bestehen. Etwaige Inkohärenzen

² Auch die Evaluierbarkeitsstudie Klima, die 2024 abgeschlossen wurde, enthält relevante Empfehlungen in Richtung eines gemeinsamen Referenzrahmens (siehe Wörten et al. 2024).

sollten dokumentiert, Vorschläge zur Behebung ausgearbeitet und die Umsetzung überprüft werden (vgl. OECD 2020).

Handlungserfordernisse

Grundlage für eine erfolgreichere gesamtstaatliche Herangehensweise wäre, im Rahmen eines strukturierten Dialoges und Austauschformats an einem gemeinsamen Verständnis aller ODA-Akteure zu arbeiten, was unter WGA verstanden werden soll, was er umfassen soll und was er leisten kann. Das bedeutet auch, dass Kapazität und „Leadership“ zu PCSD als gesamtstaatliches Konzept in allen relevanten Bereichen und speziell auch auf höchster politischer und administrativer Ebene weiterentwickelt wird. Das wiederum erfordert unter anderem eine strukturierte und systematische Qualifizierung und Weiterbildung zum Thema. Einen Beitrag könnte dabei beispielsweise die Verwaltungsakademie des Bundes liefern.³

Inhalt und Umsetzungsstruktur der Agenda 2030 in und für Österreich können unter dem Blickwinkel einer gesamtstaatlichen Konzeption des Politikfelds eine solide Grundlage und einen guten Referenzrahmen für die Festigung und Weiterentwicklung einer österreichischen entwicklungspolitischen Vision und Strategie bilden.

Das Dreijahresprogramm ist bereits jetzt von einer gesamtstaatlichen *Ambition* getragen. Es birgt aber das Potenzial, seine Rolle als zentraler strategischer Rahmen für Österreichs gesamtstaatliche Entwicklungspolitik deutlich auszubauen. Gemäß seinem gesetzlichen Auftrag sollte das BMEIA „im Einvernehmen mit dem BMF und in Abstimmung mit anderen relevanten ODA-Akteuren den 3JP-Prozess kurzfristig dahingehend umgestalten, dass das 3JP zum gemeinsamen Strategie- und Umsetzungsinstrument weiterentwickelt wird“ (Krämer et al. 2021: 10). Dazu gehört auch die Entwicklung eines gemeinsamen Vorgangs für Monitoring und Evaluierung der im Rahmen des Dreijahresprogramms gesetzten Ziele und Maßnahmen auf Basis eines Sets gemeinsam identifizierter Indikatoren sowie deren Verankerung in den jeweiligen Institutionen. Dies würde Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich des Einhaltens der Commitments der einzelnen beteiligten Ressorts gewährleisten.

Innerhalb der im 3JP beschriebenen strategischen Eckpunkte sollten sich die Strategie für die internationalen Finanzinstitutionen (BMF), sowie die entwicklungspolitisch relevanten Elemente der Klimafinanzierungsstrategie (BML), der österreichischen Sicherheitsstrategie (BMI), der Außenwirtschaftsstrategie (BMWET) und der Österreichischen Migrationsstrategie (BMI) bewegen. Auf der Umsetzungsebene bzw. an der Schnittstelle zwischen Politik und Umsetzung sind die Länder- und Regionalstrategien, strategische Leitfäden und thematische Leitlinien verschiedener Ressorts einschließlich der OEZA relevant. Umgekehrt sollte das Dreijahresprogramm Widersprüche mit den Zielvorgaben anderer Politikbereiche ebenso minimieren wie umgekehrt – und, wo dies sinnvoll möglich ist, synergetisch zusammenwirken. In vieler Hinsicht tun dies die entwicklungspolitischen Akteur*innen Österreichs bereits pragmatisch und mit einer gewissen Kontinuität, beispielsweise durch geografische Schwerpunktsetzungen in der europäischen Nachbarschaft oder inhaltliche Schwerpunktsetzungen etwa in Bereichen, in denen Österreich hohes Know-how aufweist (z.B. Wasser) oder politische Prioritäten setzt.

Einem für eine politische Strategie passenderen zeitlichen Rahmen und einem stärkeren strategischen Profil des Dokuments würde schließlich die Ausweitung des Planungshorizonts von drei auf fünf bis sechs Jahre dienen. Damit könnte die Erreichbarkeit gemeinsamer strategischer Ziele und die Verfolgbarkeit der entsprechenden Indikatoren verbessert werden. Das würde andererseits bedingen, dass die diesbezügliche (EZA-)gesetzliche Grundlage analysiert und nötigenfalls modifiziert wird.

³ ADA, BMEIA, ÖFSE und VIDC führten bereits einen PCD-Kurs an der Verwaltungsakademie durch. Derartige Initiativen könnten wiederbelebt werden.

5.2. Wirksame integrative *Mechanismen* für Österreichs Entwicklungspolitik

Bestehende Strukturen und Abläufe und mögliche Weiterentwicklungen

Die Weiterentwicklung von Ansätzen und Herangehensweisen der öffentlichen Verwaltung bzw. die Ausarbeitung entsprechender Konzepte auf der Grundlage der jeweils neuesten theoretischen Debatte ist in Österreich schwergewichtig bei dem jeweils für die Gestaltung der Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes zuständigen Ministerium angesiedelt. Das Ministerium bezieht sich in seiner Tätigkeit explizit auf den aktuellen Diskurs zu Public Governance, bietet Foren für die Debatte, stellt konkrete Handreichungen für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung und ist auch zuständig für die Weiterbildung der Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung (z.B. Verwaltungsakademie). Wesentliche Arbeitsbereiche betreffen Wirkungsorientierung in der Verwaltung, Verwaltungsinnovation, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und Weiterbildung.⁴ Aber auch andere Ministerien und Verwaltungseinheiten experimentieren mit diesen Ansätzen und erproben neue Zugänge.

SDG Umsetzung

Hauptaufgabe der IMAG (Interministerielle Arbeitsgruppe zur Agenda 2030) ist es, die Erstellung von freiwilligen regelmäßigen Fortschrittsberichten sowie die Prioritäten in der Umsetzung für die jeweils nächste Berichtsperiode zu koordinieren. Zur Erhöhung der Wirksamkeit und Verstärkung des gesamtstaatlichen Profils wurde von der IMAG am 17. Dezember 2020 die Einrichtung einer sogenannten "Steuerungsgruppe" beschlossen, die wie die IMAG selbst vom Bundeskanzleramt (BKA) und Außenministerium (BMEIA) geleitet wird und der Vertreter*innen des BMK, BMSGPK sowie des damaligen Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort angehören.

Der Prozess des Dreijahresprogramms

Das EZA Gesetz (§§ 22 und 23) überträgt die Koordination der österreichischen Entwicklungspolitik dem BMEIA, welches im Einvernehmen mit dem BMF auch für die Darstellung der langfristigen Planung und Finanzierung zu sorgen hat. Eine bereits eingesetzte „Arbeitsgruppe Dreijahresprogramm“ unter der Leitung dieser Ressorts strebt über regelmäßige Sitzungen an, dass Planung, Formulierung und Monitoring des Dreijahresprogrammes ein zunehmend gesamtstaatliches Profil erhalten. Ebenso wie die Analyse entwicklungspolitischer Herausforderungen im multilateralen Kontext und die Diskussion gesamtstaatlicher Antworten. Diese Arbeitsgruppe soll insbesondere mit Blick auf Austausch und Lernerfahrungen Kohärenz sowohl zwischen entwicklungspolitischen Zielen untereinander, als auch zwischen diesen Zielen und jenen anderer Politikbereiche, sicherstellen und setzt sich aus zentralen Stakeholdern auf Bundesebene zusammen. Dies erfolgt im Einklang mit den Empfehlungen der OECD Peer Review (Mid-term Review 2023), die sich für verstärkte Berichtslegung und Monitoring aussprach.

Themenspezifische und geografisch-fokussierte Koordinationsformate

Die themenspezifischen und geografisch-fokussierten Koordinationsformate bauen – wo möglich⁵ – auf bestehenden Formaten auf (z.B. AGIK, 3C, Plattform Humanitäre Hilfe, etc.) Sie tagen regelmäßig mit dem Ziel, die wesentlichen strategischen Rahmenbedingungen des jeweiligen thematischen Bereiches in den Programmzyklus (Themenidentifikation, Politikformulierung, Implementierung der definierten Prioritäten, Evaluierung) einzubringen und gesamtstaatliche Maßnahmen umzusetzen. Sie initiieren gemeinsame thematische Strategien und

⁴ Siehe auch: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/>

⁵ Unter Bedachtnahme auf ihre jeweiligen originären Mandatierungen.

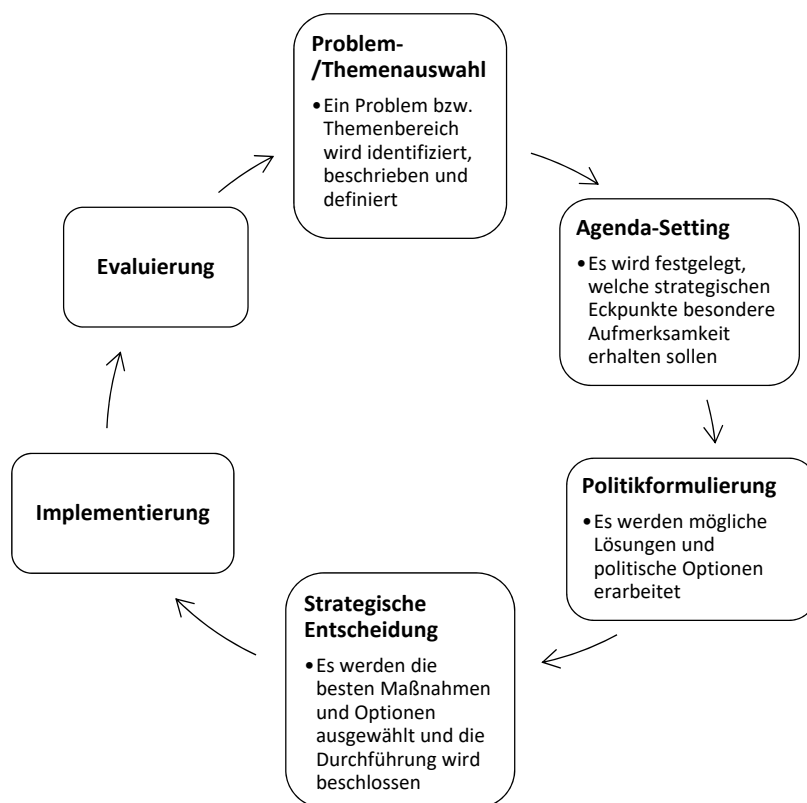
Programme, optimieren methodische Zugänge, diskutieren Empfehlungen strategischer Evaluierungen und gegebenenfalls Erfolgsmessung durch Indikatoren.

Handlungserfordernisse

Der Prozess des Dreijahresprogramms sollte sich am Politikzyklus-Modell (Policy Cycle) orientieren. Es handelt sich dabei um ein Modell, in dem Politikprozesse in einem permanenten Kreislauf in der Regel sechs Phasen durchlaufen: von der Problem-/Themenidentifikation bis zur Evaluierung (siehe Abbildung 1). Tabelle 2 gibt einen Überblick über einen idealtypischen 3JP-Prozess betrachtet durch die Linse des Politikzyklus.

Die Schärfung eines strategischen Profils erfordert besonders die Weiterentwicklung klarer gemeinsamer Schwerpunktsetzungen, Ziele und Indikatoren, Aktionspläne mit zeitlichen Festlegungen und einer klaren Rollenverteilung, sowie die Kommunikation der Ergebnisse. Darüber hinaus wird in der OECD DAC Peer Review (Empfehlung 5) eine Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit empfohlen, die über Projektdetails hinausgeht und Zusammenhänge zwischen Projekten und Themen auch für ein breiteres Publikum darstellt.

Abbildung 1: Politikgestaltung nach dem Modell des Politikzyklus



**Tabelle 2: Idealtypisches Verfahrensmodell für ein gesamtstaatliches entwicklungs-
politisches Mehrjahresprogramm**

Phase	Aktivitäten	Akteure
Problem-/Themen-identifikation	Entwicklungspolitisches <i>Chancen- und Risikobild</i> : Bestandsaufnahme und Analyse der Themen und Bedarfsstellungen auf Partnerseite; gemeinsame Identifikation und Analyse der zentralen Trends und Herausforderungen sowie Potenziale, Stärken und Schwächen der Akteur*innen inkl. relevanter Stakeholder und der (Programm-)Managementstrukturen und Partnerseite	Interministerielle Arbeitsgruppe (derzeit: AG 3JP) Themen- bzw. fachbereichsspezifische Arbeitsgruppen (evt. mit Unterstützung externer analytischer und beratender Kapazitäten und unter Heranziehung bestehender Forschung und Analysen)
	Bestandsaufnahme der <i>Normen und Verpflichtungen</i> : Analyse der aktuellen nationalen und internationalen entwicklungspolitischen Rahmenbedingungen (vgl. Tabelle 1)	Entwicklungspolitischer Beirat
	Erschließen und Zusammenführen der Einzelanalysen zu einem <i>Entwicklungspolitischen Lagebericht</i>	
Agenda-Setting	Entwicklungspolitische Zielsetzungen im Regierungsprogramm	Bundesregierung: Ministerrat
	Erarbeiten, Abstimmen und Approbieren der inhaltlichen wie organisatorischen Eckpunkte für ein entwicklungspolitisches Mehrjahresprogramm	Ressortspitzen fördern den Prozess Abstimmung im Rahmen der AG 3JP; evt. beratende Kapazitäten.
Politikformulierung	Ausformulierung der inhaltlichen wie organisatorischen Schwerpunkte (inkl. Optionen)	Themen- bzw. fachbereichsspezifische Arbeitsgruppen (AG 3JP)
	Verdeutlichung der Schnittstellen – Synergiepotenziale identifizieren und erschließen	Themen- bzw. fachbereichsspezifische Arbeitsgruppen
	Einbeziehung Parlament, Zivilgesellschaft, Privatsektor, Wissenschaft und Forschung, sonstige Stakeholder	Relevante Stakeholder Entwicklungspolitischer Beirat
	Befassung des Entwicklungspolitischen Beirates	

Phase	Aktivitäten	Akteure
Strategische Entscheidung	Priorisierung und Festlegen des gemeinsamen strategischen Profils	Abstimmung erfolgt im Rahmen der AG 3JP Ressortspitzen approbieren
	Erstellen eines konsistenten Programmdokuments (Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik), das die gemeinsamen strategischen Ziele, Indikatoren und Zeitrahmen für ihre Erreichung, die Beiträge der Akteur*innen und die Zuordnung der Finanzmittel zu den Politikprioritäten beschreibt.	BMEIA
	Politische Abstimmung der Regierungsparteien	Vertreter Regierungsparteien, Koalitionsausschuss
	Befassung des Ministerrats und Beschluss	
	Kommunikation und Publikation	
Implementierung	Gemeinsames Entwickeln und Anwenden eines Monitoringsystems (inkl. Berichtsformate). Laufende Prämissenkontrolle.	AG 3JP, evt. Unterstützung durch beratende Kapazitäten
	Laufende Analyse von Fortschritt und Ergebnissen: jährlicher <i>Entwicklungspolitischer Fortschrittsbericht</i>	AG 3JP und beratende Kapazitäten
	Regelmäßige Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen: jährliche Aktualisierung des Programms (wie im EZA-Gesetz vorgesehen)	
Evaluierung	Abschließender Rechenschaftsbericht der Ergebnisse auf Grundlage eines transparenten Verfahrenskonzepts: 3-jährlicher <i>Entwicklungspolitischer Umsetzungs- und Wirkungsbericht</i>	Beauftragung/Erstellung BMEIA/ ADA; Unterstützung durch beratende Kapazitäten Kenntnisnahme Ressortspitzen, Interministerielle Arbeitsgruppe Dreijahresprogramm (AG 3JP) Gemäß Peer Review Mechanismus
	DAC Peer Review	

5.3. Reaktionsstarke *Instrumente* für Österreichs Entwicklungspolitik

Eine wichtige Grundlage für die Darstellung von Wirkung auf gesamtstaatlicher Ebene bildet der Grundsatz der Wirkungsorientierung bei Haushaltsführung und Budget des Bundes. Im Bundesvoranschlag beschreiben Ressorts und Oberste Organe ausgewählte Wirkungen, die sie mit ihrem Budget erreichen wollen (wirkungsorientierte Verwaltung). Die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt ressortintern. Ressortübergreifende Wirkungen sind nicht abgebildet. Die entwicklungspolitisch relevanten Parameter sind im Wesentlichen auf das Wirkungsziel 3 unter „Äußeres“ und in der SDG-Landkarte des vom Budgetdienst des Parlaments erstellten Berichts zur Wirkungsorientierung⁶ beschränkt (Parlament Österreich 2025).

Mit der wirkungsorientierten Verwaltung existiert in Österreich *im Prinzip* ein System, das in Richtung gesamtstaatlicher Planung, Steuerung und Prüfung systematisiert und ausgebaut bzw. stärker benutzt werden könnte. In der Praxis ist dieses System sowohl im Geltungsbereich als auch -umfang und hinsichtlich seiner Anwendung (z.B. als Steuerungsinstrument) derzeit sehr beschränkt. Unter „reaktionsstarken“ Instrumenten verstehen wir regelmäßige bzw. systematische Beurteilungen der Wirkung hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen, die besondere Berücksichtigung von grenzüberschreitenden Auswirkungen auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, die Menschenrechtssituation, Gender und Umwelt in Partnerländern. Solche umfassenden Assessments finden für österreichische Kooperationen derzeit am ehestens im Rahmen internationaler Programmpartnerschaften (gemeinsam mit anderen und dann größeren Partnereinrichtungen) oder bei einzelnen Querschnittsmaterien mit starkem politischen Backing statt.⁷

Beirat für Entwicklungspolitik

Das EZA-Gesetz 2003 sieht in § 21 die Einrichtung eines Beirates zur Beratung des Bundesministers/der Bundesministerin für auswärtige Angelegenheiten in allen ihm bzw. ihr „obliegenden Aufgaben auf dem Gebiet der Entwicklungspolitik“ vor. Gemäß § 1 des EZA-Gesetzes umfasst das alle Maßnahmen des Bundes, die geeignet sind, die nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Entwicklungsländer zu fördern oder eine Beeinträchtigung dieser Entwicklung hintanzuhalten.

Für den Beirat sind vom Bundesminister/von der Bundesministerin Expert*innen für Entwicklungspolitik bzw. Entwicklungszusammenarbeit zu ernennen. Der Beirat hat gesetzlich vorgeschrieben eine Geschäftsordnung und ist mindestens zweimal jährlich einzuberufen. „Der Vorsitz wird vom Bundesminister für auswärtige Angelegenheiten geführt, welcher zur Leitung und Koordination der Arbeit des Beirates einen Bediensteten des höheren Dienstes im Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten als geschäftsführenden Stellvertreter ernennt“ (EZA-G § 21(3)). Der Beirat kann also formal eine gewichtige Rolle hinsichtlich der Koordination und der Schärfung des gesamtstaatlichen Profils der österreichischen Entwicklungspolitik spielen.

Handlungserfordernisse

Der Bereich der Instrumente bietet im österreichischen System große Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Nach Möglichkeit wäre kontextentsprechend auf existierende Datenbestände oder Verfahren wie Regulatory Impact Assessments (RIA), Environmental Impact Assessments (EIA), Gender Impact Assessments (GIA) zurückzugreifen, um ein neues Set von Werk-

⁶ <https://www.parlament.gv.at/fachinfos/budgetdienst/Bericht-zur-Wirkungsorientierung-2023>; § 21(2)

⁷ Insbesondere die Bereiche *Klima* mit der Evaluierbarkeitsstudie 2024 und *Gender* mit der Implementationsrichtlinie zur EU Gender Equality Strategy wären hier zu nennen.

zeugen zu entwickeln, die für jede neue aus verschiedenen SDGs bestehende (ressortübergreifende) Politikinitiative ex-ante wie ex-post, positive wie negative, intendierte wie nicht-intendierte Wirkungen beleuchten könnte.

Die Anwendung dieses Prinzips würde für Prozess und Form des entwicklungspolitischen Dreijahresprogramms in Österreich beispielsweise die Erarbeitung von Baselines für die Bewertung der Ziele und die Darstellung der jeweiligen Indikatoren, sowie die Entwicklung eines entsprechenden Monitoring-/Berichtsystems bedeuten.⁸ Flankierend könnte die Evaluierungspolicy der österreichischen EZA hinsichtlich des Geltungsbereichs auf ein breiteres Spektrum entwicklungspolitisch relevanter Aktivitäten ausgeweitet werden.

Ferner wäre im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltung zu analysieren, inwieweit die angegebenen Wirkungsziele und ihre Indikatoren wirklich imstande sind, die zentralen entwicklungspolitischen Zielsetzungen abzubilden bzw. zu befördern. Es fällt in diesem Zusammenhang auf, dass es in einzelnen strategischen und operativen Dokumenten (Regierungsprogramm, Detailbudgets im Bundesvoranschlag, Berichte des Parlaments zur Wirkungsorientierung) unterschiedliche, fragmentarische bzw. nicht übereinstimmende Beschreibungen von Zielen gibt.

Eine wichtige Grundlage dafür besteht weiters in einer Neustrukturierung der Finanzvorschau für alle unter der Entwicklungspolitik Österreichs zu zählenden Budgetteile, in der die Allokation der Mittel dem Framework an präzisen, an der ODA-Systematik orientierten Indikatoren entspricht. Bei Unsicherheiten in der Finanzplanung, sollten die entsprechenden Positionen kenntlich und allenfalls getroffene Annahmen beschrieben sein. Die letzte DAC Peer Review schlägt im Übrigen vor, die Mittel für nachhaltige Entwicklung im Bereich des bilateralen, programmierbaren Anteils der ODA anzuheben. Das betrifft insbesondere die bilaterale Finanzierung, die über BMEIA der ADA zur Umsetzung ihres Mandats lt. EZA-G übertragen werden. Je höher der gestaltbare Teil der ODA, desto besser die Prognostizierbarkeit und Planbarkeit.

Österreich sollte – den Empfehlungen des OECD DAC folgend – eine Stelle (Focal Point) oder Institution mandatieren und mit den nötigen Mitteln ausstatten, die Politikfelder (ressortübergreifend) systematisch darauf überprüfen kann, welche Einflüsse/Auswirkungen aus der Umsetzung von jeweiligen Politiken und Maßnahmen auf die entwicklungspolitischen Ziele und die entsprechenden mit Österreich vereinbarten Aktivitäten bestehen. Etwaige Inkohärenzen sollten dokumentiert, Vorschläge zur Behebung ausgearbeitet und die Umsetzung verifiziert werden (vgl. OECD 2020).

Es wäre vor dem Hintergrund der neuen internationalen Herausforderungen und angesichts des Anspruchs, das entwicklungspolitische und gesamtstaatliche strategische Profil zu schärfen, schließlich empfehlenswert, über Aufgabe, Rolle und aktuelle Funktionsweise des entwicklungspolitischen Beirates zu reflektieren. Als hochkarätiger, international besetzter Expert*innenbeirat könnte dieses Gremium einen Mehrwert bringen. Anpassungen und entsprechende Veränderungen in der Aufgabenstellung, Geschäftsordnung und personellen Besetzung sollten in diesem Sinn vorgenommen werden.⁹

⁸ Für diese Aufgaben wären die entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen bereitzustellen, die bis zur Etablierung eines Systems etwas mehr Aufwand und nach Übergang in die Normalanwendung wieder sinken würden.

⁹ Die ÖFSE hat dazu bereits in den 1990er-Jahren konkrete Vorschläge gemacht.

6. Fazit

In einer Welt, die von Polykrise, geopolitischen Spannungen und einem immer komplexeren Gefüge nationaler und internationaler Normen geprägt ist, muss Entwicklungspolitik heute weit über klassische Hilfe hinausdenken – hin zu gesamtstaatlichen, langfristigen und kooperativen Strategien, die diverse Expertisen und Interessenslagen sinnvoll in ein „Großes Ganzes“ bringen. Entwicklungszusammenarbeit kann dabei Mobilisierungs- bzw. Katalysatorfunktionen erfüllen.

Die Verwaltung im Allgemeinen hat sich vor diesem Hintergrund bereits stark verändert. Aufgaben wie Armutsminderung, menschliche und gesellschaftliche Sicherheit, Geschlechtergleichstellung, Klima- und Umweltschutz, soziale Sicherheit sowie geordnete, sichere, reguläre und verantwortungsvolle Migration können wirksam nur von mehreren politischen Verantwortungsbereichen, Verwaltungsebenen und Organisationen bereichsübergreifend und gemeinsam bewältigt werden. Diese Erkenntnis hat zum Entstehen integrativer Herangehensweisen, dem sogenannten „Post New Public Management“ geführt, das sich unter anderem in Ansätzen wie „whole-of-government“, „joined-up government“, oder „Nexus“-Ansätzen manifestiert.

Diese verwaltungswissenschaftlichen Ansätze finden ihre Umsetzung beispielsweise in einer zunehmenden Zahl und Tiefe von ressortübergreifenden Arbeitsgruppen, Foren, Strategieprozessen, nationalen Aktionsplänen, Strukturelementen (Agenturen, spezialisierte Finanzinstitute) und dergleichen mehr. Mit Blick auf die österreichische Entwicklungspolitik ergibt sich dennoch bisher auf Basis einer Reihe von Evaluierungen und Reviews das Bild, dass Gesamtstaatlichkeit oftmals ein Ideal geblieben ist.

Ein gemeinsames Verständnis

Was bedeutet das für Österreichs Entwicklungspolitik? Für eine nachvollziehbare und erfolgreiche Umsetzung des Whole-of-Government-Ansatzes (WGA) ist zunächst notwendig, dass alle entwicklungspolitischen Akteur*innen ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, was Gesamtstaatlichkeit in der österreichischen Entwicklungspolitik umfassen soll und kann – und was nicht. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses sollte ein höheres Commitment zu gemeinschaftlichem Handeln entstehen können. Obwohl es Absichtserklärungen gibt, **fehlt es an einem klaren gemeinsamen Rahmen und damit zusammenhängenden konkreten Zielen, Indikatoren und zeitlich terminierten Maßnahmen**, welche die Beiträge und Commitments der entwicklungspolitischen Akteur*innen festhalten.

Inhaltlich förderlich für die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses zum WGA wäre die Weiterentwicklung bei der **Umsetzung der Agenda 2030** in und durch Österreich. Die dort vorgegebene Systematik, die Strukturierung der Ziele und Indikatoren bilden grundsätzlich einen guten Referenzrahmen, der für das Design des österreichischen entwicklungspolitischen Politikzyklus aber systematischer genutzt werden sollte. Die internationale Komponente der SDG-Umsetzung ist besonders im Ziel 17 (Globale Partnerschaft) beschrieben. Die österreichische Realität ist allerdings gerade hier besonders verbesserungswürdig (vgl. Obrovsky 2020). Bei der sowohl im Bereich SDG-Umsetzung wie in der Entwicklungspolitik geforderten Weiterentwicklung von strategischem Profil, spezifischen Zielen, Indikatoren, Aktionsplänen mit klaren zeitlichen Festlegungen liegt ein synergetisches Vorgehen der in den einzelnen Ressorts damit befassten Fachleute nahe.

Die im Rahmen der öffentlichen Verwaltung in Österreich vorhandenen Handlungsanleitungen und Handreichungen können weiters dazu dienen, die Passung und Aussagekraft der zu zentralen entwicklungspolitischen Zielsetzungen angegebenen **Wirkungsziele und ihre Indikatoren zu überprüfen**. Es sollte die Konsistenz der relevanten strategischen und operativen

Dokumente (Regierungsprogramm, Detailbudgets im Bundesvoranschlag, Berichte des Parlaments zur Wirkungsorientierung, Entwicklungspolitisches Mehrjahresprogramm) analysiert und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden.

Entwicklungspolitisches Leadership

Das Dreijahresprogramm der Entwicklungspolitik kann als zentraler strategischer Fahrplan für Österreichs gesamtstaatliche Entwicklungspolitik ausgebaut und zum gemeinsamen Strategie- und Umsetzungsinstrument weiterentwickelt werden (vgl. Krämer et al 2021:10). Dabei ist **klares Leadership und eine koordinierende Rolle des BMEIA** gefragt (vgl. EZA-G, §§ 21-23). Die strukturellen Bedingungen für die Koordination gesamtstaatlicher Entwicklungspolitik könnten beispielsweise durch die Etablierung eines **Staatssekretariats für Entwicklungspolitik im BMEIA** verbessert werden und dem Politikfeld insgesamt seiner steigenden globalen Bedeutung gemäß mehr Gewicht geben (vgl. dazu auch die von Obrovsky und Raza (2012) vorgelegten Gestaltungsoptionen).

Aussagekräftige **gemeinsame Schwerpunktssetzungen, Ziele und Indikatoren, sowie Aktionspläne mit zeitlichen Festlegungen und finanziellen Allokationen** sollten Ergebnis eines Prozesses sein, der alle betroffenen politischen wie administrativen Ebenen über den gesamten Programmzyklus hinweg einbindet. Hilfreich dafür kann eine methodische Weiterentwicklung zur Gestaltung von Prozessstruktur und -ablauf (z.B. Strategieworkshop, SWOT-Analyse, Festlegen von Milestones, u.ä.) und der entsprechenden Kommunikation sein. Dazu gehört auch die Entwicklung eines gemeinsamen Vorgangs für Monitoring (Review und Steuerung) sowie Evaluierung der im Rahmen des Dreijahresprogramms gesetzten Ziele und Maßnahmen. In einem ersten Schritt wären Baselines für die Bewertung der Ziele und die Darstellung der jeweiligen Indikatoren zu erarbeiten.

Vor dem Hintergrund der neuen internationalen Herausforderungen und angesichts des Anspruchs, das entwicklungspolitische und gesamtstaatliche strategische Profil zu schärfen, sollten auch die **Aufgabe, Rolle und aktuelle Funktionsweise des Entwicklungspolitischen Beirates überdacht werden**. Hier könnten entsprechende Anpassungen und Veränderungen beispielsweise in der Aufgabenstellung, Geschäftsordnung, personellen Besetzung vorgenommen werden, um ein international hochkarätiges Expert*innengremium zu schaffen, das regelmäßig konsultiert.

Ein strategisches Profil

Ein stärkeres gesamtstaatliches Profil kann durch die **gemeinsame Arbeit an und verstärkte Operationalisierung von gesamtstaatlichen Ansätzen** (z.B. Paris Alignment, menschenrechtsbasierter Ansatz, Gender-transformativer und intersektionaler Ansatz, HDP-Nexus etc.) wesentlich begünstigt werden. Eine erhebliche Weiterentwicklungsmöglichkeit besteht weiters im Erstellen von **analytischem Werkzeug** für neue aus verschiedenen SDGs bestehende ressortübergreifende Politikinitiativen, das Politikzyklus-begleitend, ex-ante wie ex-post, positive wie negative, intendierte wie nichtintendierte Wirkungen beleuchten könnte. Die Einbeziehung und Förderung von Wissenschaft und Forschung, der Aufbau bzw. Ausbau analytischer und Beratungskapazitäten sollte dabei eine wichtige Rolle spielen.

Jüngst geschaffene Strukturen wie die Arbeitsgruppe Dreijahresprogramm (AG 3JP), sind ein wichtiger Schritt in Richtung Gesamtstaatlichkeit. Solche **themen- bzw. fachbereichsspezifische Arbeitsgruppen** oder regionale Koordinationen können genutzt und weiterentwickelt werden, wobei eine Reflexion über Struktur, personelle Besetzung, Abläufe und Leitung der themenspezifischen und sonstigen Arbeitsgruppen und entsprechende Modifikationen vorgenommen werden sollte.

Ein schlagkräftiges Dreijahresprogramm muss aber vor allem eine Verbindung zwischen inhaltlichen Schwerpunkten und Finanzvorschau bewerkstelligen. Dazu bräuchte es eine **Neustrukturierung der Finanzvorschau** für alle unter die Entwicklungspolitik Österreichs zu zählenden Mittel und den Möglichkeiten der jeweiligen Modalität entsprechende Allokation der Finanzmittel. Das ist eine komplexe, aber bewältigbare Aufgabe.

Der zweite, ebenso wichtige Schritt, wäre eine **Weiterentwicklung gemeinsamer Instrumente** (z.B. Bündelung von Planung und Finanzierungen) und Umsetzungsstrukturen auf Ebene der Partnerländer (z.B. Koordinationsbüros, Vorgehen bei Monitoring und Evaluierung gemeinsamer Aktionen), wobei hier besonders auf die entsprechende Mandatierung und adäquate Ressourcenausstattung der Vorortstrukturen zu achten ist¹⁰. Es sollte ferner überlegt werden, welche Auswirkung die Ausweitung des Planungshorizonts von drei auf fünf bis sechs Jahre auf eine Verbesserung des strategischen Profils, stärkere Einbeziehung und Beteiligung aller Akteur*innen und Stakeholder sowie Erhöhung der Kohärenz und Wirksamkeit der österreichischen Entwicklungspolitik haben könnte.

Österreich sollte den Empfehlungen des OECD DAC folgend eine Stelle oder Institution mandatieren und mit den nötigen Mitteln ausstatten, die **Politikfelder (ressortübergreifend) systematisch darauf überprüfen** kann, welche Einflüsse und Auswirkungen aus der Umsetzung von jeweiligen Politiken und Maßnahmen auf die entwicklungspolitischen Ziele und die entsprechenden mit Österreich vereinbarten Aktivitäten bestehen. Etwaige Inkohärenzen sollten dokumentiert, Vorschläge zur Behebung ausgearbeitet und deren Umsetzung geprüft werden.

Zusammenfassend könnten die vorgeschlagenen Maßnahmen und Reformansätze – viele davon kostenneutral oder zumindest budgetschonend – die Qualität und Ambition der Entwicklungspolitik in den nächsten Jahren steigern helfen. Sie würden begonnene Schritte – etwa im Bereich der Gestaltung des Dreijahresprogramms – weitergehen und das Politikfeld dem Ideal der Gesamtstaatlichkeit weiter annähern. Damit könnte nicht nur die Wirksamkeit der Entwicklungspolitik sondern auch ihre politische Legitimität in einer budgetär und politisch heiklen Zeit abgesichert werden.

¹⁰ Siehe auch die diesbezüglichen Empfehlungen in Krämer et al (2021: 8-10) sowie OECD (2020).

Quellen

- Ahmed, M., Calleja, R., und Jacquet, P. (2025). The Future of Official Development Assistance: Incremental Improvements or Radical Reform? Washington: CDG.
<https://www.cgdev.org/sites/default/files/future-official-development-assistance-incremental-improvements-or-radical-reform.pdf> (08.05.2025).
- Almqvist, O. und Alber, B. (2020). Evaluation: Strategic Evaluation of the ADC Engagement on Good Governance (2007–2017). Vol I – Main Report. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2020/Good_Governance/Eval_Good_Governance_Vol_I_Main_report.pdf (08.05.2025).
- Broich, T., Sacoar, A., Slob, A. (2020). Evaluation: Strategic Evaluation of Austrian Development Cooperation's Engagement in Mozambique 1992–2018. Final report. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2020/Mosambik/Evaluation_Mozambique_1992-2018_final_report.pdf (08.05.2025).
- Charbit, C., Michalun, M.V. (2009). Mind the Gaps: Managing Mutual Dependence in Relations among Levels of Government. OECD Working Papers on Public Governance No. 14. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/221253707200>.
- Christoplos, I., Trivunovic, M., Rusi, S. (2021). Evaluation: Mid-Term Evaluation of Austrian Development Cooperation's Albania Country Strategy 2015–2020 (extended until 2021). Vol I – Final. Wien: Austrian Development Agency. Report https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2020/Albanien/FinalReport_Mid-Term_Evaluation_Albania_2015-2020_ext2021.pdf (08.05.2025).
- Colgan, A., Kennedy, L.A. and Doherty, N. (2014). A Primer on implementing whole of government approaches. Dublin: Centre for Effective Services.
- Haug, S., Novoselova, A., Klingebiel, S. (2025). Trump's assault on foreign aid: implications for international development cooperation. Discussion Paper (4/2025). Bonn: German Institute of Development and Sustainability (IDOS). <https://www.idos-research.de/en/discussion-paper/article/trumps-assault-on-foreign-aid-implications-for-international-development-cooperation/> (08.05.2025).
- Janus, H., Klingebiel, S., Paulo, S. (2014). „Beyond Aid: A Conceptual Perspective on the Transformation of Development Cooperation.” In: Journal of International Development. 27 (2). <https://doi.org/10.1002/jid.3045>
- Kacapor-Dzihic, Z., Hajdari, R., van Caubergh, A. (2018). Evaluation: Mid-Term Review der Kosovo Landesstrategie 2013–2020. Kurzfassung. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2017/Kosovo/Mid-Term_Review_CS_Kosovo_2013-2020_Kurzfassung.pdf (08.05.2025).

Krämer, M., Raetzell, L., Röhle, S. (2021). Evaluierungs- und Evidenzsynthese des Whole-of-Government Ansatzes (WGA) in der österreichischen Entwicklungspolitik. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2021/WGA/OEZA_WGA_Evaluierungs-_und_Evidenzsynthese.pdf (08.05.2025).

Krogh, A.H. und Triantafyllou, P. (2024) "Developing New Public Governance as a public management reform model." In: Public Management Review. 26 (10).

Milazzo, E. (2023). The Nexus Approach: bringing together climate, human security, and demographic change in times of permacrisis. EPC Discussion Paper. https://www.epc.eu/content/PDF/2023/Nexus_DP_v2.pdf (08.05.2025).

Ledant, J.-P., Schuh, B., Tordy, J., Gruev, K. und Beck, M. (2016). Evaluation of the Environment Policy of the Austrian Development Cooperation and its implementation by the main ODA Actors 2007–2014. Zusammenfassung. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/0_Archiv/2016/Evaluation_Environment_Policy_Zusammenfassung.pdf (08.05.2025).

Obrecht, A. und Pearson, M. (2025). What new funding data tells us about donor decisions in 2025. In: The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2025/04/17/what-new-funding-data-tells-us-about-donor-decisions-2025> (14.05.2025).

Obrovsky, M. und Raza, W. (2012). "Reflexionen zu einer Neustrukturierung der Entwicklungspolitik in Österreich". In: *Österreichische Entwicklungspolitik 2012. Die Zukunft der Entwicklungspolitik*. Wien: ÖFSE. pp 15-22. <https://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/Publikationen/Oepol/OEPOL2012.pdf#page=16> (08.05.2025).

Obrovsky, M. (2020). Globale Partnerschaft – ein Lippenbekenntnis ohne Ambitionen: Zur Umsetzung des SDG 17 in Österreich. ÖFSE Policy Note 35/2020. Wien: ÖFSE. <https://doi.org/10.60637/2020>

OECD (2019). Recommendation of the Council on Policy Coherence for Sustainable Development. OECD/LEGAL/0381. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0381> (08.05.2025).

OECD (2020). OECD Development Co-operation Peer Reviews: Austria 2020, OECD Development Co-operation Peer Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/03b626d5-en>.

OECD (2021). Implementing the OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development: Guidance Note. COM/DCD/DAC/GOV/PGC(2021)1. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/private/temp/3440836e-dde7-4f55-815a-5cb3b35fadc1.pdf&name=617484-pcsd-guidance-note-publication.pdf> (08.05.2025).

Parlament Österreich (2025). Bericht zur Wirkungsorientierung 2023: Analyse. Wien: Parlament Österreich. <https://www.parlament.gv.at/dokument/budgetdienst/wirkungsorientierung-gleichstellung/BD-Bericht-zur-Wirkungsorientierung-2023.pdf> (08.05.2025).

Rechnungshof Österreich (2022). Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen, Umsetzung der Agenda 2030 in Österreich. Follow-up–Überprüfung Bericht des Rechnungshofes. Reihe BUND 2022/5. Wien: Rechnungshof Österreich. https://rechnungshof.gv.at/rh/home/home/home_7/Agenda_2030_FuP.pdf (08.05.2025).

Rittel, Horst W. J., & Webber, Melvin M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences*. 4 (2), 155–169. DOI: 10.1007/BF01405730

Schedler, K. und Proeller, I. (2006). *New Public Management*. 3. Auflage. Stuttgart: UTB.

Schlögl, L. (2022). Team Europe: Machtverschiebung oder bloßes Marketing in der EU-Entwicklungszusammenarbeit? ÖFSE Policy Note 41/2022. <https://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/Publikationen/Policynote/PN41-Team-Europe.pdf> (08.05.2025).

Wörten, C., Kölling, K. und Soares Möckel, B. (2024). Evaluierungsbericht: Evaluability Assessment of Austria's bilateral development finance contribution to Climate Action. Zusammenfassung. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2023/ES_Klima_Evaluation/Climate_Action_Zusammenfassung_DE.pdf (08.05.2025).

Zürcher, D., Troxler, R., Manasyan, H., Toklikishvili, g. (2018). Evaluation: Mid-Term Review of the Armenia and Georgia Country Strategies 2012–2020. Final Report. Wien: Austrian Development Agency. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2018/MidTerm_Review_Armenia_Georgia_Final_Report.pdf (08.05.2025).

Autoren-Infos

Lukas Schlögl ist Senior Researcher in der ÖFSE und forscht zu den Schwerpunkten Entwicklungspolitik und Entwicklungsfinanzierung.

Robert Zeiner ist Senior Research Associate der ÖFSE. Davor leitete er die Abteilung Programme und Projekte International in der Austrian Development Agency (ADA).