Evaluation der Pariser Deklaration, Phase 2
Fallstudie Österreich
Zusammenfassung des Evaluationsberichts

Einleitung – Gegenstand der Evaluation

Österreich hat die Paris Deklaration über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (2005) und die Accra Agenda for Action (2008) unterzeichnet. In diesen beiden Dokumenten sind Entwicklungsagenturen und Partnerländer übereingekommen, notwendige qualitative Verbesserungen vorzunehmen, um die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern und die Millenniums-Entwicklungsziele (MDGs, 2000) erreichen zu können. In der Folge hat Österreich einen eigenen Aktionsplan zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (2006-11) und einen Aktions- und Umsetzungsplanung für die Accra Agenda for Action (2009-11) festgelegt.

Österreichs Teilnahme an der Evaluation der Pariser Deklaration besteht aus: (1) Beiträgen an die Evaluation von Uganda, (2) der Fallstudie Österreich und (3) der Teilnahme in den Monitoring-Runden. Die vorliegende Fallstudie Österreich konzentriert sich auf das österreichische System der Entwicklungszusammenarbeit. Dazu gehören in Wien die beteiligten Ministerien, die österreichische Entwicklungsagentur Austrian Develpment Agency (ADA), die Oesterreichische Entwicklungsbank und Nichtregierungsorganisationen, welche Vermittlungs- oder Umsetzungsaufgaben erfüllen, sowie in den Schwerpunktländern die Kooperationsbüros der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA).

Die Evaluation der Pariser Deklaration umfasst 19 Fallstudien zu Geberländern und 29 Evaluationen der Empfängerländer. Eine Zusammenfassung der Resultate all dieser Evaluationen wird im Jahr 2011 am vierten OECD High Level Forum in Korea diskutiert werden. Die gesamte Evaluationstätigkeit wird geleitet durch eine internationale Managementgruppe, welche ein Ansatzpapier, ein allgemeines Pflichtenheft und eine Evaluationsmatrix sowohl für die Länderevaluationen wie auch die Geber-Fallstudien, Referenzen zur maßgeblichen Hintergrundliteratur, Entwürfe für die Inhaltsverzeichnisse etc. lieferte

Der *Fokus der Evaluation* liegt auf drei *Voraussetzungen („enabling conditions"),* welche die Umsetzung der Pariser Deklaration ermöglichen:

- *Verpflichtungen*: Macht die österreichische Regierung klare finanzielle Zusagen und definiert sie eine geeignete Entwicklungspolitik, um die eingegangenen Verpflichtungen für die Prinzipien der Pariser Deklaration umzusetzen?
- *Kapazitäten*: Stellt die österreichische Regierung ausreichende und angemessene Kapazitäten zur Verfügung, um die Prinzipien der Pariser Deklaration in die Praxis umzusetzen? Ist Österreich fähig, gute Praktiken über das ganze System hin auszuweiten und aus Misserfolgen zu lernen?
- *Anreize*: Entwickelt die österreichische Regierung Maßnahmen, welche es wahrscheinlich machen, dass die an der Entwicklungszusammenarbeit Beteiligten die Prinzipien der Pariser Deklaration befolgen, und vermeidet sie Maßnahmen, welche sie davon abhalten, dies zu tun?

Eine österreichische Referenzgruppe, bestehend aus Vertreter/innen des Ministeriums für europäische und internationale Angelegenheiten (BMeiA), des Finanzministeriums (BMF), der österreichischen Entwicklungsagentur ADA und der Zivilgesellschaft, lieferte äußerst nützliches Feedback zum Pflichtenheft, zum Eröffnungsbericht und zum Berichtsentwurf.

Die gewählten Methoden umfassten die Lektüre der internationalen und nationalen Dokumentation zur Pariser Deklaration, eine Serie von 45 halbstrukturierten Interviews mit Vertreter/innen der beteiligten Organisationen (durchgeführt zwischen dem 20. und dem 28. September 2010 in Wien) sowie eine EDV-Umfrage in allen 12 Koordinationsbüros.

Der Entwurf des Berichts wurde in der Referenzgruppe und von den interviewten Personen gut aufgenommen. Im Allgemeinen schätzen sie die Tatsache, dass der Bericht Klartext spricht. Die Teilnehmer/innen an den beiden Präsentationen des Berichts waren mehrheitlich mit dem Befund einverstanden, dass die öffentliche Entwicklungszusammenarbeit Österreichs im Moment eine Krise durchläuft. Sie waren aber skeptisch in Bezug auf die Möglichkeiten, diese Krise als Chance für künftige Verbesserungen zu nutzen. In ihren Kommentaren verlangten sie in erster Linie eine klarere Unterscheidung zwischen öffentlicher Entwicklungszusammenarbeit Österreichs (alle an der Entwicklungszusammenarbeit Österreichs beteiligten Akteure) und OEZA (Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten und Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit ADA).

Zentrale Befunde und Schlussfolgerungen

Zentrale Merkmale: Die österreichischen öffentlichen Entwicklungshilfeleistungen/Official Development Assistance (ODA) sind *von* 1.321 Millionen € im Jahr 2007 (0,50 % des Bruttonationaleinkommens) auf 820 Millionen € im Jahr 2009 (0,30 %) zurückgegangen. Sie sind hochgradig zersplittert: Im Jahr 2009 erhielten 136 Länder öffentliche Entwicklungshilfeleistungen (von den 150, die für die ODA überhaupt in Frage kommen), im Durchschnitt 1,9 Millionen €. Obwohl Österreich damit schon bisher praktisch auf jede Auswahl verzichtet, zeigt der Trend eine noch weitergehende Zersplitterung an. Im Jahr 2008 befanden sich nur *drei* österreichische *Schwerpunktländer* unter den zehn Ländern, die am meisten österreichische ODA bezogen (Irak, *Bosnien und Herzegowina*, Tschad, Ägypten, Türkei, China, *Kosovo*, Europa regional/mehrere Länder, Sub-Sahara-Afrika regional, *Uganda*). In den letzten paar Jahren umfasste die bilaterale programmierbare Entwicklungszusammenarbeit nur einen kleinen Anteil von ca. 10 % der österreichischen öffentlichen Entwicklungshilfeleistungen. Unter den bilateralen Gebern des OECD Entwicklungshilfeausschusses belegt Österreich den drittletzten Platz in Bezug auf die länderprogrammierbare Entwicklungszusammenarbeit und den vorletzten Platz in Bezug auf Konzentration (2009 OECD-Bericht über Arbeitsteilung, S. 21 und S. 28). Der Umfang der andern Bestandteile der österreichischen ODA schwankt sehr stark: Entschuldung (55 % - 5 %), Beiträge zur Entwicklungszusammenarbeit der EU (25 % - 15 %) und Beiträge an Internationale Finanzinstitutionen (23 % - 6 %).

Gesetzliche Grundlagen: Die österreichischen Gesetze (das Bundesministeriengesetz, das Entwicklungszusammenarbeitsgesetz, die verschiedenen Gesetze für die Finanzbeiträge an Internationale Finanzinstitutionen, die Finanzrichtlinien und verschiedene andere) stellen eine unausgewogene Grundlage für die österreichische ODA dar und schaffen unterschiedliche Voraussetzungen für ihre verschiedenen Bestandteile. Unterschiede bestehen vor allem zwischen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit, den Beiträgen an die Internationalen Finanzinstitutionen und den Beiträgen an internationale Organisationen (VN, EU).

Entwicklungspolitik: Es gibt keine übergreifende österreichische ODA-Strategie. Zwar hat es mit den ministeriellen und interministeriellen Richtlinien verschiedene Versuche gegeben, auf der nächsttieferen strategischen Ebene Kohärenz zu schaffen. Diese Richtlinien sind aber sehr allgemein formuliert und werden durch die Finanzrichtlinien praktisch aufgehoben. Für eine eigentliche politische Steuerung der österreichischen ODA sind sie wenig dienlich. Sie werden auch nicht durch einen verbindlichen strategischen Monitoring-Mechanismus unterstützt.

Strukturprobleme: Obwohl diese Strukturprobleme die starke Zersplitterung der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs, die geringe interne Kohärenz und die starken Finanzschwankungen verursachen, stehen sie nicht auf der österreichischen politischen Agenda. Auch in den Stellungnahmen, welche die österreichische Regierung an ein internationales Publikum richtet, geht sie nicht auf die Probleme ein.

Lösungssuche: Österreich hat jedoch verschiedene Versuche unternommen, die Situation zu verbessern. Obwohl diese jeweils nicht in direktem Bezug zur Pariser Deklaration standen, entsprechen sie ihren Prinzipien weitgehend. Der wichtigste dieser Versuche war zweifellos die Gründung der österreichischen Entwicklungsagentur ADA im Jahr 2004. Sie wurde gegründet, damit Österreich mit einer flexiblen und kompetenten Organisation ungefähr das doppelte Volumen der früheren gestaltbaren bilateralen Entwicklungszusammenarbeit hätte abwickeln können. Da jedoch die ADA nur mit geringer institutioneller Flexibilität und viel weniger Finanzmitteln als vorgesehen ausgestattet wurde, da zudem die Rollenverteilung zwischen BMeiA und ADA unklar blieb, war dieser Versuch bisher nicht erfolgreich. Andere gescheiterte Versuche waren der ODA-Pfad in Richtung des EU-ODA-Ziels von 0,51 % im Jahr 2008 oder der Weißbuch-Ansatz im Jahr 2009.

Umsetzung der Prinzipien der Pariser Deklaration: Unter diesen Umständen blieb die Umsetzung der Prinzipien der Pariser Deklaration beschränkt auf die länderprogrammierbare Entwicklungszusammenarbeit. In diesem schmalen Bereich der gesamten öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit (ca. 10 %), macht Österreich langsame, aber gute Fortschritte.

Das Potenzial für weitere Fortschritte ist allerdings begrenzt, weil Entwicklungszusammenarbeit in der österreichischen Innenpolitik eine niedrige Priorität hat und die Rollen zwischen den beteiligten Akteuren nicht klar genug definiert sind, weil die politischen Prozesse kompliziert verlaufen und die politischen und strategischen Dokumente keine geeigneten Formate aufweisen.

Die beteiligten Akteure suchten bisher Lösungen vor allem in top-down Vorgehensweisen, wie bspw. der Novellierung des Entwicklungszusammenarbeitsgesetzes (2003), dem ODA-Pfad (2008), dem Weißbuch-Ansatz (2009) oder in Ansätzen aus der Mitte, wie z.B. die interministeriellen strategischen Richtlinien zu Umwelt und Entwicklung resp. Sicherheit und Entwicklung (2009-10). Diese Versuche brachten entweder keine brauchbaren Resultate oder scheiterten gänzlich. Es wurde hingegen kaum versucht, unbefriedigende bestehende Instrumente wie bspw. das Dreijahresprogramm in einem bottom-up Ansatz zu verbessern.

Bewertung von Umfeldfaktoren: Es fehlt eine entwicklungspolitische Strategie, welche die Umsetzung der Pariser Deklaration in der österreichischen ODA leiten könnte. Die ADA begann sich unmittelbar nach ihrer Gründung, für die Umsetzung der Prinzipien der Pariser Deklaration einzusetzen. Für das Ministerium für europäische und internationale Angelegenheiten, welches für die Koordination der österreichischen Entwicklungspolitik und für Entwicklungszusammenarbeit zuständig ist, sind allerdings andere Prioritäten wichtiger als die Prinzipien der Pariser Deklaration, z.B. die Teilnahme in VN-Räten oder eine breite österreichische internationale Sichtbarkeit. Das Finanzministerium, welches für die Beiträge an die Internationalen Finanzinstitutionen zuständig ist, misst den Prinzipien der Pariser Deklaration zwar hohe Priorität bei, aber die Verantwortung für die Umsetzung liegt zum großen Teil bei den unterstützten Institutionen selber. Die beteiligten österreichischen Akteure sind sich nicht einig in der Einschätzung des politisch bindenden Charakters der Pariser Deklaration oder ihrer politischen Auswirkungen auf Österreich. Angesichts des Fehlens einer gemeinsamen entwicklungspolitischen Strategie ist es schwierig zu beurteilen, inwieweit die Ansätze der verschiedenen Akteure kohärent und komplementär sind. Bisher gibt es nur wenige Belege für einen direkten Einfluss der Prinzipien der Pariser Deklaration auf die länderprogrammierbare Entwicklungszusammenarbeit (so lässt sich im Jahr 2009 für ungefähr 45 % der neuen ADA-Verpflichtungen ein direkter Bezug nachweisen, das entspricht ungefähr 5 % der gesamten österreichischen ODA).

Bewertung der Verpflichtungen: Der finanzielle Einbruch der österreichischen öffentlichen Entwicklungshilfeleistungen um 31,2 % im Jahr 2009 enthüllte einige strukturelle Probleme der Entwicklungspolitik, welche im breiten Publikum nicht genügend beachtet wurden, solange Österreich auf dem Weg zum EU-ODA-Ziel von 0,51 % gute Zwischenresultate auswies: Es gibt keinen innenpolitischen Mechanismus, der die ganze ODA abdecken würde. Das Dreijahresprogramm kann in seiner gegenwärtigen Form – einer Mischung aus Gesamtstrategie und Umsetzungsplan für BMeiA und ADA – nicht dafür die-

nen. Ein Wechsel zu einer politisch gutgeheißenen mittelfristigen Entwicklungspolitik ist deshalb notwendig, um die Überlappungen und Differenzen zwischen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs (ODA)und der OEZA zu reduzieren. Ein entscheidender Punkt auf dem Weg zu einem stabilerem entwicklungspolitischen Engagement Österreichs wird das Regierungsprogramm für die 25. Legislaturperiode 2014-17 sein. Andere Verpflichtungen für einzelnen Ziele der Pariser Deklaration, wie z.B. vermehrte gemeinsame Dienstreisen oder Projektumsetzungs-Einheiten, weitergehende delegierte Zusammenarbeit, ein wachsender Anteil von gemeinsamer Finanzierung usw. sind demgegenüber von untergeordneter Bedeutung, sollten aber nichtsdestoweniger in neu konzipierten Programmierungen angegangen werden.

Bewertung der Kapazitäten: Österreich hat bemerkenswerte Kapazitäten, wenn es darum geht, mit kleinen Einheiten in spezifischen Arbeitsumgebungen innovative Lösungen zu entwickeln. Aber diese Kapazitäten reichen nicht für systemübergreifende Umsetzungspläne, für systematisches gegenseitiges Lernen über Potenziale und Risiken. Es besteht ein Bedarf nach vermehrter Delegation von Kompetenzen, nach neu definierten Arbeitsbeziehungen wie auch nach Verbesserung der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen den Beteiligten. Eine rasche Stärkung der österreichischen Kapazitäten könnte erreicht werden, wenn die drei Hauptakteure BMeiA, BMF und ADA besser zusammenarbeiten würden, indem sie bilaterale und multilaterale, finanzielle und technische Entwicklungszusammenarbeit in enge Arbeitsbeziehungen bringen. Ein solches Vorhaben hat folgende Voraussetzungen:

- Die Lücke an der Spitze der Dokumentenhierarchie durch eine umfassende Strategie der österreichischen Entwicklungspolitik füllen,
- Die Gesamtzahl der Politiken, Strategien und Programme auf den untergeordneten Ebenen reduzieren,
- Diskussionen von Arbeitsgruppen in die Linienverantwortlichkeiten hineinverlagern,
- Die Arbeitsteilung zwischen den drei beteiligten Akteuren vereinfachen.

Das beste Mittel zur Verbesserung des Personaleinsatzes wäre es, durch eine Novellierung des Entwicklungszusammenarbeitsgesetzes der ADA einerseits mehr institutionelle Unabhängigkeit vom BMeiA und andererseits eine Finanzierung zu verschaffen, welche ihrer Größe angemessen ist.

Bewertung der Anreize: Anreize und abschreckende Maßnahmen sind nicht ausbalanciert. Das Personal der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (BMeiA und ADA) hat eine gute intrinsische Motivation. Entmutigt wird es vor allem durch eine schwache politische Unterstützung, fehlende übergreifende Entwicklungspolitik, Verzerrungen in der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs (ODA), den zu niedrigen Anteil der länderprogrammierbaren Entwicklungszusammenarbeit, die unangemessene Arbeitsteilung zwischen BMeiA und Finanzministerium, die unklare Rollenzuteilungen zwischen ADA und den Ministerien, die komplizierte Kommunikation der Ministerien mit den Koordinationsbüros, den unzureichenden Umfang der Landestrategien und die fehlende Resultatorientierung. Für die Resultatorientierung besonders hinderlich ist ein spezifisches Merkmal österreichischer Kultur: der Wille, etwas zu tun, wird höher eingeschätzt als die Qualität des Resultats.

Bewertung von Umsetzungsaspekten: Auf strategischer Ebene sind die Prinzipien der Pariser Deklaration teilweise umgesetzt in den Dreijahresprogrammen und den interministeriellen strategischen Richtlinien. Vollständig umgesetzt sind sie in den neuen Landesstrategien für Schwerpunktländer seit 2010 und in den strategischen Richtlinien für die Internationalen Finanzinstitutionen. Auf der Umsetzungsebene sind sie vollständig umgesetzt in der ADA, aber kaum in andern Organisationen. Die vermehrte Komplementarität mit andern Gebern und eine verbesserte Arbeitsteilung erhöhen zwar die Chance, Doppelspurigkeiten zu reduzieren (weniger Sektoren, erhöhte Koordination der Geber usw.). Aber diese positive Entwicklung wird beeinträchtigt durch die gegenläufige Zunahme der Fragmentierung und die hohe Zahl sich überlappender Politiken und Strategien. Auf der finanziellen Ebene stellt der Abwärtstrend der österreichischen Entwicklungshilfeleistungen ein Hindernis für die Umsetzung der Prinzipien der Pariser Deklaration dar. Mehrjährige Verpflichtungen sind in der bilateralen Zusammenarbeit noch nicht zur

Genüge aufgebaut worden. In mehr als der Hälfte aller Länder, welche österreichische öffentliche Entwicklunghilfeleistungen empfangen, ist das Finanzvolumen so gering, dass eine eigentliche Programmierung nicht kosteneffizient erfolgen kann. In Bezug auf die gegenseitige Rechenschaftspflicht ist das Hauptproblem die fehlende Plattform, welche es erlauben würde, die österreichische Verantwortlichkeit auf der Ebene der Regierung oder des Parlaments zu diskutieren.

Über das Ende der Pariser Deklaration hinaus: Die hohe Fragmentierung der österreichischen ODA untergräbt ihre Glaubwürdigkeit. Österreich muss die Anzahl jener Länder reduzieren, welche nur niedrige Entwicklungshilfeleistungen erhalten, wenn es weitergehende Reputationsschäden vermeiden will. Eine Neufassung des Österreichischen Aktionsplans zur Erhöhung der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit für die Jahre 2012ff. könnte dazu dienen, den Prozess zu steuern.

Empfehlungen

Generelle Empfehlungen

(1) ***Die österreichische Entwicklungspolitik neu positionieren***: Der externe Evaluator empfiehlt der österreichischen Regierung, die Neupositionierung der österreichischen Entwicklungspolitik sorgfältig vorzubereiten, nicht nur im Hinblick auf die Periode nach der Pariser Deklaration, sondern besonders auch im Hinblick auf das nächste Regierungsprogramm.

(2) ***Neue Regionalprogramme gemäß den Prinzipien der Pariser Deklaration gestalten***: Der externe Evaluator empfiehlt der österreichischen Regierung, den Fokus zukünftiger Regionalprogramme (z.B. Schwarzmeer-Region) mithilfe der fünf Prinzipien der Pariser Deklaration zu schärfen.

(3) ***Schritt-für-Schritt Ansatz zur Restrukturierung der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs:*** Der externe Evaluator empfiehlt dem BMeiA, einen Schritt-für-Schritt Ansatz für die Restrukturierung der österreichischen **öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs** (ODA) zu entwickeln, mit dem Ziel, einen gesetzlich gebundenen, mehrjährigen Finanzrahmen für die gesamte ODA zu schaffen. Das BMeiA sollte zu diesem Zweck Prioritäten für strategische Partnerschaften mit anderen Ministerien setzen.

(4) ***Strategien entbürokratisieren***: Der externe Evaluator empfiehlt dem BMeiA und der ADA dringend, trotz der mutmaßlich schwierigen finanziellen Situation in den nächsten Jahren den Entschlackungsprozess weiterzuführen, der bisher zu einigen guten Ergebnissen geführt hat, wie die beiden Aktionspläne 06-11 und 09-11, das neue Format der Landesstrategien und die Basisdaten für die Entwicklungsansätze.

(5) ***Prozeduren vereinfachen***: Der externe Evaluator empfiehlt dem BMeiA und der ADA, in einem pragmatischen Ansatz Transparenz zu schaffen über Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs (ODA), durch eine konsequente Analyse, welche spezifische Profile im Konzentrations-/Fragmentierungs-Prozess möglich sind, durch Vereinfachung von Abläufen und durch einen wesentlich praktischeren Arbeitsstil in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

Spezifische Empfehlung an das BMeiA

(6) ***Interministerielle Arbeitsgruppe einsetzen:*** Der externe Evaluator empfiehlt dem BMeiA, seine Sektion VII zu beauftragen, eine interministerielle Arbeitsgruppe auf Sektionsebene einzurichten, welche Vertreter/innen der Ministerien Finanzen, Wissenschaft und Forschung, Umwelt, der ADA und eventuell weitere Akteure umfasst und zum Ziel hat, den Schritt-für-Schritt Ansatz für die Restrukturierung der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit Österreichs zu erarbeiten.

Der Auftrag der Arbeitsgruppe sollte beinhalten:

1. Optionen einschätzen wie z.B. die Novellierung des Entwicklungszusammenarbeitsgesetzes, die Neugestaltung des Dreijahresprogramms, die Klärung der Schwerpunktthemen, die Bün-

delung der bestehenden strategischen Instrumente, die Neugestaltung der Finanzierungsmechanismen der ODA, Neuverteilungen der Zuständigkeiten zwischen den Ministerien usw.

2. Priorisierung der Optionen
3. Auflistung der notwendigen Maßnahmen für die Umsetzung der Optionen mit den höchsten Prioritäten
4. Erarbeitung eines Umsetzungsvorschlags inkl. Zeitrahmen
5. Information der an der Arbeitsgruppe beteiligten Ministerien mit parallelen Noten.

Der erste Schritt aus der obigen Liste sollte mindestens die Anpassung des Dreijahresprogramms an die Anfordernisse der Pariser Deklaration enthalten, namentlich durch:

a) Formulierung von Zielen und entsprechenden Resultaten mit quantitativen Indikatoren
b) Bezugnahme auf Ziele und erreichte Resultate in der vorausgehenden Programmperiode
c) Eindeutige Bezugnahme auf internationale Vereinbarungen und österreichische Verpflichtungen
d) Zuteilung der Verantwortlichkeiten für die Resultate an die beteiligten Ministerien

Spezifische Empfehlung an die Sektion VII des BMeiA

(7) ***Strategischer Fokus:*** Der externe Evaluator empfiehlt der Sektion VII des BMeiA, sich auf die rechtzeitige Erarbeitung von knappen und präzisen strategischen Richtlinien zu konzentrieren, welche eindeutige Zuteilungen von Verantwortlichkeiten, die Formulierung von Resultaten und eine Planung der Finanzmittel beinhalten; dafür sollte die Umsetzungsplanung reduziert werden.

Spezifische Empfehlung an die ADA

(8) ***Strategien, Konzepte und Programme reduzieren und vereinfachen:*** Der externe Evaluator empfiehlt der ADA, die Doppelspurigkeiten in den Dokumenten zu vermindern (z.B. Unternehmensstatut/ Unternehmenskonzept, Arbeitsprogramm / Arbeitsfeldprogramme); Überlappungen zu reduzieren (z.B. Dreijahresprogramm / Arbeitsprogramm); in allen Dokumenten eigene politische Erwägungen zu vermeiden und sich statt dessen wo nötig auf die politischen Dokumente der österreichischen oder Partner-Regierung zu beziehen. Zudem sollten in alle Dokumente Rückblick-Ausblick-Vergleiche und durch Indikatoren gestützte Resultate aufgenommen werden.

Spezifische Empfehlung an österreichische Nichtregierungsorganisationen

(9) ***Wechsel von Appellen zu Allianzen***: Der externe Evaluator empfiehlt den Nichtregierungsorganisationen, ihre innenpolitischen Advocacy-Kompetenzen zu stärken, weniger in methodischen oder Projektumsetzungs-Begriffen, dafür mehr in politischen Begriffen zu argumentieren und in Kampagnen starke strategische Allianzen zu schmieden.