

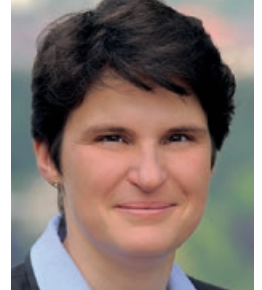


Orientierungsrahmen

Unterstützung von Capacity Development

Ein Orientierungsrahmen für die Praxis

Vorwort



Tanja Gönner
Vorstandssprecherin

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Capacity Development, seine adäquate Definition und die Frage, wie beziehungsweise von wem Capacity Development am besten und dauerhaft unterstützt werden kann, beschäftigt den internationalen entwicklungspolitischen Diskurs seit langem. Dabei steht insbesondere der Wirkungsnachweis von Capacity Development Unterstützung im Fokus des Erkenntnisinteresses.

Die GIZ-Vorgängerorganisationen haben jahrzehntelange Praxiserfahrungen in der Unterstützung von Capacity Development gesammelt. Auf ihre erprobten Ansätze und Instrumente bauen wir auf und entwickeln sie orientiert an dem Bedarf unserer unterschiedlichen Partner und Auftraggeber weiter. Die GIZ unterstützt Menschen dabei, Fachwissen sowie Handlungs- und Steuerungskompetenz zu erwerben. Organisationen, Behörden und Unternehmen erhalten Beratung, um ihre Organisations-, Management- und Produktionsstrukturen leistungsfähiger und effizienter zu machen.

Und nicht zuletzt berät die GIZ Regierungen darin, Ziele und Veränderungsprozesse in Gesetzen und Strategien zu verankern und über angepasste Durchführungsbestimmungen landesweit umzusetzen. Denn entscheidend für wirkungsvolle und nachhaltige Reformen sind die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Ohne sie bleiben Veränderungen punktuell und mittelfristig wirkungslos.

Die heutige internationale Zusammenarbeit wird zunehmend durch globale Herausforderungen wie z. B. Klimawandel, Energie- und Ernährungssicherung sowie den Umgang mit knapper werdenden öffentlichen Gütern wie Wasser und Boden bestimmt. Auch hier nimmt Capacity Development eine sehr hohe Bedeutung ein. Im Mittelpunkt stehen dabei die Aneignung von Aushandlungskompetenzen und die Entwicklung von gemeinschaftlichen, tragenden Handlungsmustern. Die GIZ nimmt diese neuen Aufgaben an und entwickelt bedarfsorientierte Formate, Lernplattformen und Kooperationsformen gemeinsam mit ihren Auftraggebern und Partnern. Zunehmend wird die Unterstützung von Capacity Development auch in Kombination mit anderen Dienstleistungen von der GIZ erbracht, z. B. mit dem Management komplexer Bauvorhaben.

Capacity Development und seine Unterstützung sind grundlegende Bestandteile jedes von der GIZ durchgeführten Vorhabens und gehören zur Kernkompetenz der GIZ. Wir möchten Sie deshalb dazu motivieren, Capacity Development immer bewusst in der Planung und Umsetzung unserer Vorhaben mitzudenken und den Dialog zu Capacity Development aktiv im Unternehmen sowie mit unseren Partnern und Auftraggebern zu führen. Die vorliegende Veröffentlichung soll hierfür Orientierung und Anregung zugleich bieten.

Viel Erfolg!

A handwritten signature in black ink that reads "Tanja Gönner". The signature is written in a cursive, flowing style.



1. Wovon reden wir?

Der Begriff Capacity Development (CD) wird in der internationalen Diskussion folgendermaßen definiert¹:

Capacity ist die Fähigkeit von Menschen, Organisationen und Gesellschaften, ihre eigene Entwicklung nachhaltig zu gestalten und an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Hierzu gehört es Entwicklungshindernisse zu erkennen, Lösungsstrategien zu entwickeln und diese dann erfolgreich umzusetzen.

In der GIZ charakterisieren wir diese Fähigkeit häufig als Handlungs- und Regiekompetenz und verstehen hierunter insbesondere das wirksame Zusammenführen von politischem Willen, Interessen, Wissen, Werten und finanziellen Ressourcen, ausgerichtet an eigenen Entwicklungszielen. Der Begriff Handlungs- und Regiekompetenz unterstreicht dabei, dass es nicht ausreicht, wenn die Fähigkeiten und Fertigkeiten lediglich vorhanden sind; sie müssen auch in aktiver Handlung und eigenverantwortlich zur Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen genutzt werden.

Capacity Development beschreibt einen Prozess, durch den Menschen, Organisationen und Gesellschaften ihre Fähigkeiten mobilisieren, anpassen und ausbauen, um ihre eigene Entwicklung nachhaltig zu gestalten und sich an verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Es handelt sich hierbei immer um endogene Veränderungsprozesse. Sie verlaufen nie linear, sondern werden von einem kontextabhängigen Spannungsfeld unterschiedlicher polit-ökonomischer, sozialer und auch kultureller Faktoren beeinflusst.

Die Unterstützung von Capacity Development durch externe Partner ist Gegenstand der Entwicklungszusammenarbeit, um Menschen, Organisationen und Gesellschaften besser in die Lage zu versetzen, Handlungs- und Regiefähigkeiten auszubauen.

2. Warum reden wir über Capacity Development?

Capacity Development gehört seit mehreren Dekaden zu den Kernthemen des entwicklungspolitischen Diskurses. Seit in der Paris Deklaration (2005) und dem Accra-Aktionsplan (2008) der enge Zusammenhang zwischen Capacity Development und der Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit wiederholt herausgestellt wurde, intensivierte sich die internationale Fachdebatte über Capacity Development und die Möglichkeiten seiner Unterstützung.

Traditionelle Ansätze der Capacity Development Unterstützung, wie z. B. der Transfer von Wissen und Fertigkeiten durch Langzeitberatung und Fortbildungsmaßnahmen, werden dabei nur noch als eine mögliche Stellschraube betrachtet und geraten öfter in die Kritik. Neuere Formen der Unterstützung erhalten erhöhte Aufmerksamkeit, wie z. B. Dreiecks- und Süd-Süd-Kooperationen.

Die GIZ reflektiert ihre Ansätze vor dem Hintergrund dieser Kritik kontinuierlich mit Partnern und Auftraggebern, beteiligt sich aktiv an der internationalen Debatte und entwickelt ihre Dienstleistungen und Instrumente hieran orientiert weiter, um den Bedarfen eines sich weiter diversifizierenden Spektrums von Partnern und Auftraggebern optimal entsprechen zu können.

Es verstärkt sich aber auch die Erkenntnis von Geber- und Empfängerländern gleichermaßen, dass mehr Finanzierung, mehr Harmonisierung und die stärkere Nutzung von Partnersystemen, wie sie die Aid Effectiveness Agenda zu Recht fordert, nicht automatisch zu nachweislich mehr Entwicklung führen. Zuletzt benennt die Evaluierung der Paris Deklaration (2011) die unzureichenden Kapazitäten in Entwicklungsländern als zentrales, fortbestehendes Hindernis für Entwicklungsfortschritte.

Entsprechend verankert die Abschlusserklärung des vierten hochrangigen Forums über die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit (High Level Forum on Aid Effectiveness/HLF 4), das Ende 2011 in Busan/Korea stattfand, Capacity Development und seine Unterstützung als entscheidenden Schlüssel für weitere

//1 Die GIZ folgt der Definition des OECD/DAC von 2006, die nach wie vor den international akzeptierten Referenzrahmen für das CD-Verständnis setzt. Der Terminus Capacity Development wird auch im Deutschen benutzt und ist zu einem festen Bestandteil der entwicklungspolitischen Fachsprache geworden.

Reformfortschritte in den Partnerländern. In verschiedenen Initiativen, welche die Zusammenarbeit der Paris Deklaration-Partnerländer im Post-Busan-Prozess bestimmen, stellt Capacity Development daher ein Kernthema dar.

Capacity Development Prozesse betreffen nicht nur die Entwicklungsländer. Die vermehrt auftretenden, immer größer werdenden globalen Herausforderungen machen deutlich, dass Capacity Development in allen Ländern und Gesellschaften gleichermaßen stattfinden muss. Nur so können Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und erfolgreiche Bewältigung von globalen Problemen gemeinsam möglich gemacht werden.

Die GIZ stellt sich deshalb auf mögliche neue Auftraggeber und Partnerländer ein, erweitert ihr Portfolio entsprechend und entwickelt ihre Instrumente und Methoden an deren Bedarf orientiert weiter. Zunehmend wird die Unterstützung von Capacity Development auch in Kombination mit anderen Dienstleistungen² nachgefragt bzw. von der GIZ erbracht, so z. B. in Kombination mit dem Management komplexer Dienstleistungen wie Bauvorhaben, Innovationsprozessen und sektoralen Transformationen.

Voneinander Lernen (Knowledge Sharing)³ und gemeinsames Erarbeiten und Umsetzen von konstruktiven Lösungsansätzen erhalten dabei einen wichtigeren Stellenwert. Dies wurde nicht nur in der Abschlusserklärung des HLF 4, sondern auch in den offiziellen Verlautbarungen der G-20 Development Working Group deutlich. Regionale und Globale Lernplattformen, Wissensnetzwerke, Süd-Süd-Kooperationen und Dreieckskooperationen werden als vielversprechende Formen hierfür herangezogen und verstärkt in Wert gesetzt. Die GIZ verfügt hierbei über umfassende Erfahrung und bringt sie bei der Unterstützung ihrer Partner in der Nutzung dieser Kooperationsformen ein.

//2 Ein Orientierungsrahmen zu den Dienstleistungen der GIZ wird zurzeit erstellt.

//3 Siehe hierzu auch das GIZ Hintergrundpapier »Knowledge Sharing« (2012).



Die **Dreieckskooperation** zwischen Mosambik, Brasilien und Deutschland stärkt die Kapazitäten des nationalen mosambikanischen Metrologie-Instituts (INNOQ). Die Beiträge der drei Partner sind dabei komplementär: Während Mosambik Personal und Infrastruktur bereitstellt, steuert Brasilien neben dem größten finanziellen Anteil auch Fachexpertise in den Bereichen Messwesen und Export bei. Der deutsche Beitrag wird von GIZ und der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt (PTB) gemeinsam erbracht und umfasst Unterstützung im strategischen Management, Kommunikation, Marketing und Monitoring. Bisher wurde mit dem Neubau des INNOQ-Hauptsitzes begonnen und ein Metrologie-Gesetz verabschiedet. Die Anzahl der Fachkräfte bei INNOQ hat sich konsolidiert und seine Dienstleistungen werden mittlerweile auch auf kommunaler Ebene und vom Privatsektor genutzt. Darüber hinaus stimuliert die Dreieckskooperation gemeinsames Lernen und steigert das Verständnis für die Ansätze und Verfahren der Partner. Die gesammelten Erfahrungen werden außerdem genutzt, um das Konzept der Dreieckskooperation weiterzuentwickeln.

3. Was ist unser Capacity Development Ansatz?

Die GIZ ist ein Bundesunternehmen der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit. Auf Grundlage dieses breiten Gesellschaftszweckes weiten wir unser Leistungsspektrum sowohl in Schwellen- und Industrieländern als auch in Deutschland selbst aus und bauen dabei auf den Strukturen, Netzwerken und Leistungsangeboten der drei Vorgängerorganisationen auf.

Unterstützung von Capacity Development ist eine Kernkompetenz im Leistungsspektrum der GIZ. Unser spezifischer Ansatz zur Unterstützung von Capacity Development leitet sich von unserem Leitprinzip Nachhaltige Entwicklung⁴ ab.

Nachhaltige Entwicklung versteht die GIZ als ausgewogenes Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Dies erfordert einen permanenten Such-, Aushandlungs- und Lernprozess aller Beteiligten um tragfähige Kompromisse und ist nicht im Voraus und in allen Details planbar. Daraus abgeleitet verpflichtet sich die GIZ bei der Unterstützung von Capacity Development Prozessen den Grundprinzipien eines ganzheitlichen Ansatzes, der Prozess- und der Werteorientierung.

Im Einklang mit den Vorgaben der Bundesregierung⁵ und der OECD/DAC-Definition gehen wir in unserem Capacity Development Ansatz von einem Drei-Ebenen-Verständnis aus, d. h. von den Ebenen Mensch – Organisation – Gesellschaft. Die Ebene Gesellschaft kann weiter ausdifferenziert und in die zu ihr gehörenden Dimensionen „Kooperationssysteme“ und „Politikfelder“ unterteilt werden.

Unterstützung für Capacity Development findet immer bezogen auf konkrete Kompetenzpotentiale oder -engpässe und Herausforderungen statt. Bestimmte Typen von Problemen und Herausforderungen lassen sich leichter und schneller überwinden als andere; besonders problematisch sind solche, die sich langfristig anbahnen, erst in der Zukunft wirksam werden und vielfältige Ursachen haben. Der Klimawandel z. B. erfordert den Bruch mit tief verwurzelten Werten und

Handlungsmustern. Transformationsprozesse zu Demokratie und sozialer Marktwirtschaft bedingen komplexe, langfristige Veränderungsprozesse. In fragilen Staaten kommt es darauf an, die Eigenverantwortung und Staatlichkeit in einem schwierigen Umfeld zu fördern und wiederherzustellen.

Capacity Development ist immer ein Prozess, der von den beteiligten Akteuren getragen werden muss und Eigenverantwortung (Ownership) braucht, d. h. Interesse, Verantwortung und aktiven Einsatz der Beteiligten für die Erreichung eines Veränderungsziels. Dies setzt voraus, dass die beteiligten Menschen und Organisationen für sich einen Nutzen in den angestrebten Veränderungen erkennen und gewillt sind, diese zu erreichen.

In der internationalen Debatte wird der Begriff Democratic Ownership⁶ verwendet. Er betont, dass die Eigenverantwortung von Regierungen allein nicht ausreicht, sondern die Einbeziehung von Parlamenten, Kommunen und Zivilgesellschaft notwendig ist, um dauerhafte Veränderungsprozesse anzustoßen und erfolgreich umzusetzen. Damit wird deutlich, dass Democratic Ownership wesentlich von der Kooperation und konstruktiven Aushandlungsprozessen unterschiedlicher Akteure abhängt.

Die GIZ folgt diesem Verständnis. Es ist uns wichtig, von Anfang an den engen Austausch mit den verschiedenen Partnern zu suchen und einen möglichst hohen Grad an Eigenverantwortung aller beteiligten Akteure zu erreichen.

// 4 Siehe auch »Handreichung: Wie wir arbeiten, um nachhaltige Entwicklung zu fördern«.

// 5 Siehe »FZ/TZ-Leitlinien der Bundesregierung« (2007).

// 6 In der internationalen Debatte entwickelte sich der Ownership-Begriff seit der Paris Deklaration weiter von Country Ownership/ Government Ownership zu Democratic Ownership.

4. Wie unterstützen wir CD-Prozesse?

Die GIZ verfügt über exzellentes Fach- und Methodenwissen, erprobte Instrumente, innovative Ansätze und langjährige Praxiserfahrungen in der Unterstützung von Capacity Development Prozessen.

Unser Managementmodell Capacity WORKS⁷ unterstützt die Operationalisierung unseres Capacity Development Ansatzes. Es ermöglicht, flexibel und am Bedarf des Partners orientiert zu beraten und Veränderungsprozesse zu unterstützen, deren Ergebnisse nicht vollständig antizipiert werden und die von Rückschlägen, Blockaden und Konflikten geprägt sein können. Die Unterstützung von derartigen Veränderungsprozessen hat nur dann Erfolg, wenn sie das Gesamtsystem berücksichtigen und im Auge behalten. Capacity WORKS stellt hierfür das Instrumentarium, welches in allen Phasen des Auftragsmanagements eingesetzt wird.

Unser Wirkungsmodell bietet darüber hinaus Möglichkeiten, mit systemischem Blick den gesamten gewünschten Veränderungsprozess sichtbar zu machen und fortwährend alternative Strategieoptionen auszuloten. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass Capacity Development Prozesse Zeit brauchen, um sich zu entfalten und ihre Wirkung zu zeigen.

Um ihre Unterstützung von Capacity Development Prozessen weiter zu verbessern, investiert die GIZ in neue methodische Ansätze, z. B. Capacity Assessments. Dabei handelt es sich um polit-ökonomisch informierte Beratungsprozesse, um Implementierungsstrategien zur Unterstützung von Capacity Development zu entwickeln. Diese Strategien sind an den politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontext der EZ/IZ-Maßnahmen angepasst und sollen die Beratungs- und Unterstützungsleistungen noch effektiver und wirkungsvoller machen.

Die Leistungen zur Unterstützung von Capacity Development sind zum einen auf die Stärkung der Kapazitäten des einzelnen Menschen (d. h. insbesondere von Change Agents) durch die Vermittlung von Fachwissen, Fertigkeiten sowie Gestaltungs- und Methodenkompetenz zur eigenverantwortlichen Problemlösung (im Sinne von Human Capacity Development/HCD) ausgerichtet.

Gleichzeitig werden zum anderen immer auch Organisationsentwicklung von Partnerorganisationen sowie die Kooperation und Vernetzung von Akteuren (d. h. Individuen, Organisationen und Regierungen usw.) gefördert und Aushandlungsprozesse zwischen ihnen begleitet. Damit werden auf der Ebene der Gesellschaft Politikfelder und die Kooperationssysteme adressiert, die für die strukturelle Veränderung im Sinne des in einem EZ/IZ-Programms vereinbarten Ziels notwendig sind. Zur Steigerung der Wirkung können gezielte Finanzierungen dazukommen.

Die GIZ hat besondere Erfahrung in der Begleitung von Aushandlungsprozessen, z. B. in der Moderation zwischen Regierung und Zivilgesellschaft oder zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen. Zentral sind die Schaffung entsprechender Beteiligungsmechanismen und die Förderung von Verhandlungskompetenz bei den Partnern, z. B. im nationalen und internationalen Politikdialog.

Die GIZ Unterstützungsleistungen sind überwiegend auf ein längerfristiges Engagement ausgelegt. Auf diese Weise können wir sehr gute Kenntnisse der Region, des Landes und der Partnerorganisation erwerben und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Partnern aufbauen. Durch direktes, längerfristiges Engagement haben wir bei vielen Partnerorganisationen eine Vertrauensstellung erlangt, die die wirksame Unterstützung von Veränderungen ermöglicht.

Mit unseren Unterstützungs- und Beratungsleistungen sind wir oft gleichzeitig auf Makro-, Meso- und Mikroebene eines Partnerlandes aktiv (Mehrebenenansatz) und versuchen, verschiedene Akteure aus Staat, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft gleichermaßen einzubinden und zu stärken (Multi-Akteurs-Ansatz). Auf diese Weise haben wir oft sehr gute Kenntnis über die Partnerstruktur und können dadurch verschiedene Perspektiven auf einen Veränderungsprozess einnehmen und diese in die Beratung seiner Umsetzung einbringen.

//7 Siehe »Capacity WORKS Handbuch«, 2008. Das Handbuch wird gegenwärtig aktualisiert.

Das regionale **SADC-Wasserprogramm** steht ganz im Zeichen von Capacity Development. Es zielt auf die Stärkung von menschlichen, organisatorischen und institutionellen Kapazitäten der SADC-Wasserabteilung, ausgewählter Flussgebietsorganisationen und nationaler Organisationen im Bereich Grenzüberschreitendes Wassermanagement ab. Mit dem »Kapazitätenwürfel« (Transwater Capacity Cube) wurde ein praktisches Modell zur Optimierung von Durchführungsprozessen entwickelt, das die drei strategischen Schwerpunkte des regionalen Aktionsplanes von SADC (Infrastrukturentwicklung, Wassermanagement und Wasserpolitik), die drei Interventionsebenen des BMZ (Makro: SADC, Meso: Flussgebiete und Mikro: Gemeinden) sowie die drei Zielgrößen der Kapazitätenentwicklung des Programms (Personalausbildung, Organisationsberatung und Institutionenförderung) strukturiert, verzahnt und zielgerichtet implementiert. Der Erfolg des Programms und die entsprechend hohe Sichtbarkeit haben andere Geber dazu bewogen, ihre umfangreichen regionalen Wasserportfolios an die GIZ zu delegieren, was eine Vervierfachung des derzeitigen Phasenbudgets auf knapp 40 Mio. Euro mit sich brachte.





In vielen unserer Partnerländer ist häufig nicht mehr die Vermittlung eines bestimmten Modells gefragt, sondern das Aufzeigen von verschiedenen Systemoptionen, auf deren Grundlage dann ein an die jeweiligen Bedingungen angepasster Reformansatz selbst entwickelt werden kann. Diesem Wunsch unserer Partner können wir durch unsere weltweite Tätigkeit und vielfältigen Kontakte entsprechen und fördern dezidiert den Austausch zwischen unseren Partnerländern.

Immer öfter wird auch die Initiierung und gemeinsame Gestaltung von Lernprozessen nachgefragt. Die fachliche, organisatorische und methodische Begleitung gemeinsamer Lernprozesse ist eine Stärke der GIZ.

In diesen Prozessen unterstützen wir den Aufbau und die Moderation von Netzwerken mit regionaler oder auch globaler Reichweite, zu konkreten fachlichen Themen oder um für aktuelle und zukünftige Entwicklungsherausforderungen zu sensibilisieren und Problemlösungskompetenzen zu stärken. Wir nutzen hierfür sowohl e-learning Formate als auch klassische Präsenzveranstaltungen und fördern insbesondere das Entstehen von längerfristigen persönlichen Netzwerken, z. B. durch unsere kontinuierliche Alumni-Arbeit.



Die **Alliance for Financial Inclusion (AFI)** ist ein globales Netzwerk von Zentralbanken, Finanzministerien und Regulierungsbehörden aus derzeit ca. 80 Entwicklungs- und Schwellenländern. AFI verfolgt das Ziel, den Zugang zu formellen Finanzdienstleistungen für bisher nicht erreichte Bevölkerungsgruppen zu verbessern. Dabei setzt AFI auf eine explizite Offenlegung von fachlichem, methodischem und instrumentellem Wissen im Rahmen von Peer-to-Peer Learning. Anhand dieses Lernformats gelingt es gemeinsam, neues Wissen zu erzeugen. Voraussetzung hierbei ist eine Partnerschaft auf Augenhöhe aller involvierten Akteure (d. h. Auftraggeber, Durchführungsorganisation, Teilnehmende und Gremien). Die GIZ nimmt hierbei eine moderierende und faszilitierende Rolle ein. AFI wird durch die Bill und Melinda Gates Stiftung finanziert.

5. Wo setzen wir Prioritäten für unser zukünftiges CD-Engagement?

Die GIZ verfügt über in langjähriger Praxis erprobte professionelle Standards und Verfahren zur Unterstützung von Capacity Development. Die kontinuierliche Qualitätssicherung und -verbesserung unserer Leistungen ist ein wichtiges Anliegen und wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens getragen. Für die Zukunft haben wir uns die folgenden vier Prioritäten gesetzt:

1. Die Diversifizierung und Flexibilisierung unseres CD-Leistungsangebotes entsprechend der sich zunehmend ausdifferenzierenden Nachfrage von Auftraggebern und Leistungsempfängern.
2. Die Weiterentwicklung von methodischen Ansätzen zur Strategieentwicklung in Vorhaben, wie z. B. Capacity Assessments, sowie die Unterstützung unserer Partnerländer und Auftraggeber bei der Entwicklung von Capacity Development Strategien auf Sektorebene und/oder auf nationaler Ebene.
3. Die kontinuierliche Verbesserung unserer Systeme zur Nachweiserbringung der Wirkung von Capacity Development Unterstützung (CD results).
4. Die marktorientierte Entwicklung und Etablierung von neuen Dienstleistungen in Kombination mit Capacity Development Unterstützung (z. B. Betreibermodelle, treuhänderisches Handeln, neue Formen der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft).

Darüber hinaus bringen wir unser Know How und unsere Erfahrungen kontinuierlich in die internationale IZ/EZ-Debatte ein mit dem Ziel, die zentrale Bedeutung von Capacity Development als Hebel für notwendige Transformationen hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu nutzen. Hierzu beteiligen wir uns an gemeinschaftlichen Lernprozessen mit Partnern und Partnerländern zu aktuellen CD-Themen und unterstützen entsprechende Plattformen wie z. B. LenCD.

Orientierungsrahmen



Abkürzungen

AFI	Alliance for Financial Inclusion
CD	Capacity Development
FMB	Fach- und Methodenbereich
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
G 20	Gruppe der zwanzig wichtigsten Schwellen- und Industrieländer
HLF 4	High Level Forum on Aid Effectiveness
INNOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade
IZ	Internationale Zusammenarbeit
OECD/DAC	Organisation for Economic Cooperation and Development/ Development Assistance Committee
PTB	Physikalisch Technische Bundesanstalt
SADC	Southern Africa Development Cooperation
TZ	Technische Zusammenarbeit

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich

GIZ, Unternehmensentwicklung Bonn
Godje Bialluch

Autorin/Redaktion

Godje Bialluch

Fotonachweis/Quellen

Titelblatt: GIZ/Ruff
S. 2: GIZ/Wohlmann
S. 4: GIZ/Krammenschneider
S. 7: GIZ/Wohlmann
S. 8: GIZ/Äthiopien
S. 9: GIZ/Brasilien
S. 11: GIZ/Meissner
Rückseite: GIZ/Tsegaye

Gestaltung

kipconcept gmbh, Bonn

Druck und Vertrieb

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier, nach FSC-Standard zertifiziert

Bonn, Mai 2013



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de