

Good Governance: Effizienzsteigerung in Ministerien

Veranstaltung: Trainingsworkshop

Ort/Datum: 25. Februar 2012, Konrad-Adenauer-Stiftung, Amman, Jordanien

Konzept: Dr. Khaled Al-Awamleh, Dr. Martin Beck

Organisation: Visions Center for Strategic and Development Studies, Konrad-Adenauer-Stiftung Amman, Ministerium für Soziale Entwicklung

1. Programm

Samstag, 25. Februar, 2012

Willkommensrede

Vorsitzender
Visions Center for Strategic and
Development Studies
Amman – Jordanien

Dr. Khaled Al-Awamleh

Landesbeauftragter
Konrad-Adenauer-Stiftung Amman
Amman – Jordanien

Dr. Martin Beck

Assistent des Generalsekretärs für
Pflege und Entwicklung
Ministerium für Soziale Entwicklung
Amman – Jordanien

Mr. Abdellah Smirat

Erste Sitzung: Good Governance and Management von zivilgesellschaftlichen Organisationen

Beraterin und Trainer
Expertin für Gruppenarbeit
Diskussionsmoderatorin
Amman – Jordanien

Ms. Ahlam Al-Nasser

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

25. Februar 2012

WARREN ALTOUNIAN

MARCUS MAIER

DR. MARTIN BECK

www.kas.de/amman

Gruppenarbeit & Diskussion

Zweite Sitzung: Die Rolle von zivilgesellschaftlichen Organisationen für die lokale Entwicklung

Vorsitzende der Planungs- und
Studienabteilung
Ministerium für politische Entwicklung
und parlamentarische
Angelegenheiten
Amman – Jordanien

Ms. Marina Henatie

Diskussion

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

25. Februar 2012

WARREN ALTOUNIAN
 MARCUS MAIER
 DR. MARTIN BECK

www.kas.de/amman

2. Ziele

Bei den Reformbemühungen in den vom Arabischen Frühling betroffenen Staaten stehen zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGOs) in vorderster Reihe, um den politischen Wandel voranzutreiben. In Jordanien leitete die Regierung Umstrukturierungsmaßnahmen ein, in dem sie Dezentralisierung fördert. Dies führte zur Entstehung neuer Nichtregierungsorganisationen (NROs) und ZGOs. Mittlerweile sind allein im Ministerium für soziale Entwicklung 1197 lokale ZGOs registriert, landesweit soll es mehrere Tausend weitere Organisationen geben. Die meisten davon engagieren sich in der lokalen Entwicklung, bekämpfen Armut, oder betreiben politischen Aktivismus. Der Mehrheit dieser Organisationen fehlt es jedoch an finanziellen Mitteln und Standards der Unternehmensführung. Oft arbeiten sie ehrenamtlich und mit unklaren strategischen Vorstellungen. Selbst wenn die Defizite der Unternehmensführung enorm sind, gibt es keinen Zweifel an den guten Intentionen dieser Organisationen, da Freiwilligenarbeit die treibende Kraft hinter den meisten ihrer Aktivitäten ist. Jedoch mangelt es diesen Freiwilligen oftmals an der für die jeweiligen Projekte notwendigen Ausbildung. Die Qualität der Unternehmensführung ist ein entscheidender Faktor für Effektivität und Nachhaltigkeit einer Organisation. Vielen der neu gegründeten ZGOs fehlen die notwendigen Ressourcen, um effizient arbeiten zu können.

In Zusammenarbeit mit dem Ministerium für soziale Entwicklung und in Partnerschaft mit dem Visions Center for Strategic Studies hat die KAS Amman einen eintägigen Trainingsworkshop zu dem Thema 'Good Governance' veranstaltet. Der Workshop hatte zwei Ziele: erstens sollten den Organisationen Richtlinien und Grundprinzipien der Unternehmensführung bereitgestellt werden. Zweitens sollte ein Dialog zwischen den Mitgliedern der ZGOs und dem Ministerium für soziale Entwicklung eröffnet werden, da viele der ZGOs das Ministerium als unzugänglich empfinden, was mithilfe des Trainingworkshops

verbessert werden soll. Zeitweise kam es in diesem Zusammenhang zu kontroversen Debatten zwischen Vertretern des Ministeriums und jenen der ZGOs, was günstige Rahmenbedingungen schuf, um Missstände anzusprechen und Probleme zu behandeln.

3. Details

SE Mr. Abdellah Smirat eröffnete den Workshop mit Grüßen des Ministers für soziale Entwicklung, **SE Ms. Nisrine Barakat**. SE Mr. Smirat besprach die Dreiecksstruktur der interaktiven Partizipation in der sozialen Entwicklung, bestehend aus ZGOs (ausländische und lokale), dem Privatsektor und dem öffentlichen Sektor. Er lobte Thema und Zeitpunkt des Workshops, vor allem weil der Arabische Frühling 'Good Governance' und 'Accountability' zu zentralen Themen des Reformprozesses in Jordanien gemacht habe. Da ZGOs oft Beschuldigungen mangelnder Transparenz ausgesetzt seien, solle, Abdellah Smirat zufolge, zukünftig Kritik durch die Schaffung eines Ethik-Kodexes vermieden werden. Er schloss, indem er an die Anwesenden die Bitte richtete, ihre Erfahrungen mit jenen zu teilen, die nicht am Workshop teilnehmen konnten, um die jordanischen Gemeinden besser an der Entwicklung zu beteiligen.

Dr. Khaled Awamleh begann, indem er die Themen des Workshops erläuterte: Administrative und finanzielle Dokumentation, das Verfassen von Anträgen und Berichten, Aufklärung über die ZGOs betreffende Rechtsprechung und die Methodik einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Er führte aus, dass bei der Feldarbeit die Schaffung eines Einsatzplanes von großer Wichtigkeit sei, wobei aber darauf geachtet werden müsse, dass Flexibilität in Bezug auf sich verändernde politische und soziale Rahmenbedingungen gewährleistet werde.

Dr. Martin Beck sprach über das Thema 'Good Governance', indem er die Wichtigkeit von *Integrität* hervorhob. Die gesellschaftliche Entwicklung erfordere es,

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

25. Februar 2012

**WARREN ALTOUNIAN
MARCUS MAIER
DR. MARTIN BECK**

www.kas.de/amman

sich ständig wandelnden politischen Herausforderungen anzupassen, während man in Bewusstsein seiner ständigen persönlichen Werte arbeite. Integrität gehe über kulturelle nationale Identitäten hinaus und sollte in allen erfolgreichen Organisationen Vorrang haben. Dr. Beck schloss, indem er jene bestehenden politischen Strukturen als Kausalfaktoren identifizierte, welche Individuen davon abhalten mit Integrität zu handeln. Die Schaffung eines Rahmens, in welchem Menschen effizient und verantwortungsbewusst arbeiten können, sei ein integraler Bestandteil von Entwicklung.

Erste Sitzung: Good Governance und Management von ZGOs

Ms. Ahlam Al-Nasser leitete die Sitzung und erläuterte, dass es in Jordanien über 5000 ZGOs gäbe, ihr wirtschaftlicher Anteil am BIP im Jahr 2011 jedoch minimal war. Ms. Al Nasser machte für dieses Problem finanzielle Misswirtschaft und schlechte Unternehmensführung verantwortlich. ZGOs können keine gleichwertigen Partner in der Entwicklungsarbeit darstellen, wenn sie finanzielle Unterstützung suchen, ohne dabei einen substanziellen Beitrag zur Gesamtwirtschaft zu leisten. Good Governance sei der Mechanismus, durch den erfolgreiche Entscheidungen umgesetzt und überwacht werden; er garantiere Transparenz und Integrität. Während Freiwilligenarbeit und gemeinnützige Arbeit dabei die treibenden Kräfte seien, fehle es dem Management und der Planung an Zielausrichtung. Sie bemerkte, dass eine effektive Kommunikation und allgemeine Standards die Basis einer guten Verwaltung seien. Im Anschluss wurden die Teilnehmer in Gruppen eingeteilt, um verschiedene Verwaltungsthemen zu diskutieren. Hierzu gab es folgendes Feedback bekamen:

Bewertung der Verwaltung: In regelmäßigen Abständen sollten Leistungsbeurteilungen des Managements und der Angestellten von Organisationen stattfinden. Die Teilnehmer stellten fest, dass Organisationen häufig als ehrenamtliche Projekte beginnen, die

Mitglieder im Laufe der Zeit aber ihr eigenes Selbstinteresse verfolgen, anstatt jenes der Organisation. Da Freiwillige der jordanischen Generalversammlung nicht rechenschaftspflichtig sind, sei die Projektplanung unterdurchschnittlich und die Performance vermindere sich.

Wahlkomitees: Die Teilnehmer stellten die Notwendigkeit der Bestimmung von Verwaltungsorganen innerhalb der Organisationen fest. Sie schlugen vor Wahlen zu veranstalten und Prüfungsausschüsse einzuführen, um die Ergebnisse und Bedingungen der Wahlen durchzusetzen. Dies würde Leistungsanreize setzen, da Amtsträger abgewählt werden könnten, falls sie ihren Aufgaben nicht zufriedenstellend nachkommen.

Definition von Arbeitstiteln: Es stelle ein Problem dar, dass Mitarbeiter die Organisationen verlassen, weil sie keine Ziele erkennen können oder ihre Aufgaben nicht eindeutig definiert seien. Um dem entgegenzuwirken, wurde empfohlen, dies mithilfe von Aufgabenbeschreibungen zu klären welche die Verwaltung von den jeweiligen Zielsetzungen in Kenntnis setzen.

Strategische Planung: Traditionell bestimmt die Unterstützung des Geldgebers die Prioritäten, was jedoch nicht der Fall sein sollte. Vielmehr sollten die Prioritäten bestimmt werden, bevor man sich um die Finanzierung kümmere. Während Anteilseigner berücksichtigt werden müssen, sollten Finanziere und Geldgeber den Einsatzauftrag einer Organisation verstehen, um einen etwaigen Interessenskonflikt zu vermeiden.

Identifikation von Zielen: Organisationen, welche über eine gute Unternehmensleitung verfügen, setzen sich ein oder zwei Ziele und geben sich einen bestimmten Zeitraum, um diese zu erreichen. Demnach sollten Organisationen vom MOSD für ein oder zwei Ziele lizenziert werden. Eine Übersicht über Zeitplanung, Zielsetzung, Projektergebnisse und Indikatoren muss erstellt werden bevor die Lizenz vergeben wird.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

25. Februar 2012

WARREN ALTOUNIAN

MARCUS MAIER

DR. MARTIN BECK

www.kas.de/amman

Ms. Nasser empfahl die Errichtung eines Governance-Center, wie es es im Westen, den Vereinigten arabischen Emiraten und Ägypten gibt. Freiwilligenarbeit ist die Grundlage der meisten Arbeiten im ZGO Bereich und Freiwillige sind häufig die Angestellten mit den ehrlichsten Absichten. Doch schlechte Verwaltung führt oft zu Interessenskonflikten – zum Beispiel wenn Einnahmen dem Ausschuss der Direktoren zugute kommen. Wenn es diesen Organisationen nicht gelingt die Korruption zu bekämpfen, sagte sie, könne man auch keine Demokratie erwarten. Die Initiative muss beim Individuum beginnen, dann werden andere folgen. Saubere Planung und ordentliches Marketing werden regionale Geldgeber davon überzeugen, Projekte zu unterstützen, welche klare Ziele verfolgen.

Während der Diskussion, welche im Anschluss begann, wurden viele Fragen zwischen den Repräsentanten des MOSD und den ZGOs aufgeworfen. Ein Teilnehmer erwähnte, dass es große Probleme bei der Anwerbung neuer Mitglieder gebe. Dies tritt nicht selten in ineffektiven Organisationen auf, da Geldgeber oft das Vertrauen in die von ihnen finanzierten Projekte verlieren. Ein weiterer Teilnehmer sagte, dass das Problem darin liege, dass es zu viele Organisationen auf zu kleinem Raum gebe, welche allesamt Investitionen benötigen. Es sei jedoch nicht genug Geld vorhanden, um alle zufriedenzustellen. Es wurde vorgeschlagen, dass diese Organisationen sich zusammenschließen sollten, um das Problem zu verringern.

Andere zeigten sich besorgt, dass die Leute das Vertrauen verlieren, weil es keine Entwicklung im Policy-Bereich gibt. Sie sehen keinen Sinn darin, einer solchen Organisation anzugehören, weil es keine Evaluation ihrer Wichtigkeit oder ihrer Effektivität gibt.

Ein Weiterer Teilnehmer führte an, dass das Problem beim Management in ländlichen Gegenden liege. Diese Organisationen starteten als Gruppe von Personen, die zwar helfen wollen, denen jedoch ein klar definiertes Ziel fehle. Sie beginnen mit

einem Projekt, das Bedürftigen helfen soll, und gehen plötzlich zu anderen Aufgaben über, ohne an ihrem eigentlichen Projekt festzuhalten.

Zweite Sitzung: Die Rolle von ZGOs in der lokalen Entwicklung

Ms. Marina Henatie gab einen kurzen Überblick über die Geschichte von ZGOs im Nahen Osten: Vom Westen als humanitäre Organisationen gegründet, dienten sie in den 1980-90ern dazu, gegen despotische Regierungen zu kämpfen. ZGOs ergänzen den Staat darin, den Bedürfnissen der Menschen nachzukommen. In der Theorie kommen Freiwillige zusammen, um soziale und politische Dienste, mithilfe von wissenschaftlichen Methoden bereitzustellen. Dadurch sollen angemessene Lösungen für die Gemeinschaften gefunden werden. Ms. Henatie erklärte, dass Sozialpolitik von Spezialisten entworfen werde. Ohne die Einhaltung der zuvor etablierten wissenschaftlichen Methoden ist es unmöglich, die Qualität der Arbeit aufrechtzuerhalten. Sie unterteilte den Prozess in fünf Schritte.

Explorativer Zeitraum: Analyse des ökonomischen, sozialen, bildungspolitischen und kulturellen Klimas. Dies ist der einzige Weg, um die Lebensqualität zu verbessern, ohne den Menschen dabei kulturell unsensible Pläne aufzuzwingen. Dabei ist Kommunikation mit der Kommune vor Ort notwendig, um Verständnis zu etablieren.

Situationsanalyse: Die Verwendung von Umfragen und anderen Beurteilungsmethoden ist ein integraler Bestandteil bei der Diagnose der Probleme der Gemeinschaft. Werden Probleme und Herausforderungen falsch diagnostiziert, können die Projekte und Aktivitäten die gewünschten Resultate nicht erbringen. Ein Versagen bei der Situationsdiagnose wird unweigerlich zur Verschwendung von Geld und Ressourcen führen.

Identifikation von Indikatoren: Bestimmen Sie die Benchmarks für Erfolg.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

AUSLANDSBÜRO JORDANIEN

25. Februar 2012

**WARREN ALTOUNIAN
MARCUS MAIER
DR. MARTIN BECK**

www.kas.de/amman

Kategorisieren Sie eine Gruppe von Lösungen für das Problem und geben Sie den kosteneffizienten Lösungen Vorrang.

Planungsphase: Nachdem sämtliche Nachforschungen und Analysen durchgeführt wurden, muss ein Plan entworfen werden, um das Vorhaben zu implementieren. Dies kann in Kooperation mit dem Ministerium für soziale Entwicklung, anderen ZGOs oder unabhängig geschehen.

Implementierung: Ausführung des Planes entsprechend den Prozessen, welche zuvor in der Planungsphase festgelegt wurden.

Eine Entwicklung ohne diese Methoden ist ineffizient. Sie ist nicht nachhaltig und wird keine langfristigen Ergebnisse liefern. Recherche und Grundlagen für die Selbstbeurteilung durch tägliche, wöchentliche und monatliche Berichte helfen, Probleme und Schwächen innerhalb der Organisation zu identifizieren. Ms. Henatie schlussfolgerte, dass Motivation von Unten nach Oben und nicht der Ansatz von Oben her einer der wichtigsten Aspekte der ZGO Arbeit ist.

In der anschließenden Diskussion zeigten sich die Teilnehmer erneut für den gesamten Workshop dankbar und nahmen sich vor, viele der Empfehlungen zu übernehmen. Untereinander konnten sie Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Transparenz und der Standards der Unternehmensführung lösen. Soziale Entwicklung wurde mit einem Richter verglichen, welcher sich auf Präzedenzfälle des Gesetzes beruft: Es wurde bereits versucht, getestet, und es kann darauf aufgebaut werden.

4. Fazit

Politische Reformen finden in Jordanien zusehends über das Subsidiaritätsprinzip statt. Auf der untersten Verwaltungsebene beginnend nehmen die Bürger aktiv daran teil, die politische Landschaft zu verändern.

Dieser Workshop war für die Direktoren der ZGOs und den Verwaltungsstab des Ministeriums eine Gelegenheit, ihre Bedenken zu äußern und Missverständnisse in einer, ihrem gegenseitigen Nutzen zuträglichen Umgebung, zu klären.

Die Konrad-Adenauer-Stiftung und das Visions Center werden den direkten Dialog zwischen Regierung und Bürgern weiterhin ermöglichen. Es liegt im Interesse Jordaniens und der Stabilität der Region, den Trend des Grassroot Developments zu fördern. Projektmanagement, das Verfassen von Anträgen und Berichten, finanzielle Planung und Standards der Unternehmensführung sind nur ein Teil dessen, was eine erfolgreiche Reform ausmacht. Die Repräsentanten des Ministeriums für soziale Entwicklung haben die Anliegen der ZGOs respektvoll und offen aufgenommen. Allen Anwesenden wurden Teilnahmeurkunden ausgestellt. Durch die Empfehlungen der Ausbilder und Teilnehmer konnte letztendlich ein Grundgerüst für Governance-Standards in ZGOs bereitgestellt werden.