



## Globale Ordnungspolitik in der Krise

### Spielt die G20 noch eine Rolle in Zeiten geopolitischer Fragmentierung?

Gunter Rieck Moncayo, Nikolaus Rischbieter

- › Ihre größten Verdienste hat die G20 ab 2008 bei der Bekämpfung der globalen Finanzkrise erworben. Schnell und koordiniert wurden Maßnahmen beschlossen, die entscheidend zur Stabilisierung beitrugen. Entgegen verbreiteter Skepsis konnte damit die Handlungsfähigkeit internationaler Organisationen unter Beweis gestellt werden.
- › Ab den 2010er-Jahren wuchs die Themenvielfalt stark an. Heute gibt es kaum ein globales Politikfeld, das nicht von der G20 adressiert wird. Häufig bleiben die Beschlüsse jedoch unkonkret und entfalten keine Wirksamkeit. Diese mangelnde Wirksamkeit untergräbt die Legitimität des Forums. Hinzu kommen wachsende geopolitische Spannungen, die in dem angekündigten Boykott des Gipfels durch die USA ihren vorläufigen Höhepunkt finden.
- › Trotz dieser Herausforderungen bleibt die G20 auch weiterhin ein unverzichtbares Format für die globale Ordnungspolitik. Besonderen Wert hat die G20 als „Reserve-Mechanismus“ für globale Krisen sowie als Dialogforum, in dem Koordination auf höchster politischer Ebene ohne schwerfällige Bürokratie möglich ist.
- › Um ihre Legitimität zu sichern, muss die G20 ihre Effektivität zurückgewinnen. Dies kann nur gelingen, wenn sie sich auf ihr Kernmandat konzentriert, die Troika zu einer mehrjährigen Planungsinstanz weiterentwickelt, die OECD als Quasi-Sekretariat institutionell stärkt und ihre Arbeitsweise stärker auf umsetzbare Ergebnisse ausrichtet. Darauf sollte Deutschland gemeinsam mit seinen Partnern hinwirken.

Das Jahr 2025 markiert einen besonderen Moment für die G20.<sup>1</sup> Erstmals seit der Aufwertung des Forums im Jahr 2008 auf die Ebene der Staats- und Regierungschefs hat jeder der 19 Mitgliedstaaten einmal den Vorsitz übernommen und einen Gipfel ausgerichtet. Pünktlich zu diesem Jubiläum hat die amtierende südafrikanische Präsidentschaft eine Evaluation der G20 und ihrer Funktionsweise sowie Effektivität zu einem zentralen Anliegen erklärt.<sup>2</sup> Gleichzeitig macht der von den USA angekündigte Boykott des Gipfels in Johannesburg die zunehmenden geopolitischen Spannungen innerhalb des Forums unübersehbar. Dies bietet Anlass, die Rolle der G20 zu reflektieren: Worin liegt ihr Mehrwert, wo sind ihre Grenzen, und wie kann sie unter den heutigen geopolitischen Rahmenbedingungen wirksam bleiben?<sup>3</sup>

## Entwicklung: vom Fachtreffen zum medienwirksamen Gipfel

Die G20 wurde Ende der 1990er Jahre zunächst als Finanzminister- und Zentralbankgouverneurstreffen gegründet. Hintergrund waren die zunehmenden Finanz- und Währungskrisen der Dekade, darunter die „Tequila-Krise“ in Mexiko, die Asienkrise und die Russlandkrise. Es wurde deutlich, dass die vorhandenen Institutionen nicht in der Lage waren, Finanzstabilität auf internationaler Ebene zu gewährleisten. Die G20, deren erstes Treffen 1999 in Berlin stattfand, sollte hier Abhilfe schaffen, indem sie Industrie- und Schwellenländer gemeinsam an einen Tisch brachte.<sup>4</sup> Da ihre Arbeit als erfolgreich eingeschätzt wurde, rückte das Format in der globalen Finanzkrise ab 2007 ins Zentrum der internationalen Aufmerksamkeit.

In dieser historischen Ausnahmesituation wurde die G20 im Jahr 2008 aufgewertet und erstmals auf Ebene der Staats- und Regierungschefs zusammengeführt, was die Geburtsstunde der G20 in ihrer heutigen Form bedeutete. Ihr Mandat war klar: Die Weltwirtschaft vor einer tiefen Rezession bewahren und die Grundlage für neues Wachstum schaffen. Beeindruckend schnell und koordiniert wurden geld-, fiskal-, wirtschafts- und handelspolitische Maßnahmen beschlossen, die entscheidend zur Stabilisierung beitrugen. Entgegen der damals verbreiteten Skepsis gegenüber der Handlungsfähigkeit internationaler Organisationen gelang der G20 damit ein bemerkenswerter Erfolg, wie der amerikanische Politikwissenschaftler Daniel Drezner 2014 in einem lesenswerten Buch zusammenfasste.<sup>5</sup> Er zeigte darin auf, dass es der internationalen Gemeinschaft mit der G20 als zentrales Koordinierungsgremium gelang, die Krise wirksam zu bekämpfen und eine globale Depression zu verhindern. Entscheidende Faktoren dieses Erfolgs waren eine klare gemeinsame Zieldefinition und ein hohes Maß an *policy alignment* unter den Mitgliedern.

Klare gemeinsame Ziele  
und ein hohes Maß  
an *policy alignment* als  
Erfolgsfaktoren

Gerade dieser Erfolg führte jedoch dazu, dass die Themenvielfalt der G20 ab den 2010er Jahren stark anwuchs. Der Gipfel in Seoul 2010 markierte den Beginn einer deutlichen Ausweitung der Agenda. Neben der internationalen Wirtschafts- und Finanzpolitik rückten Fragen wie Klimawandel oder Korruptionsbekämpfung auf die Tagesordnung.<sup>6</sup> In den folgenden Jahren kamen nahezu alle großen Politikfelder hinzu, von Ernährungssicherheit über Gesundheit und Beschäftigung bis hin zu Entwicklung und Gleichstellung. Gleichzeitig traten innerhalb der G20-Mitgliedschaft tiefere politische und ökonomische Differenzen zutage, die es zunehmend erschwerten, gemeinsame Positionen zu finden.

Als Folge dieser Entwicklung steht die G20, die Ende der 2000er Jahre noch als hocheffektiv galt, heute aufgrund ihrer Ineffektivität in der Kritik. Ihre Rolle als zentraler Koordinationsmechanismus der internationalen Wirtschafts- und Finanzpolitik ist ausgehöhlt, ihre Agenda

überfrachtet und ihre Wirksamkeit begrenzt. Angesichts zunehmender geopolitischer Fragmentierung stellt sich damit die zentrale Frage: Spielt die G20 noch eine Rolle, und wenn ja: Wie kann sie diese effektiv ausfüllen?

## Status quo: große Agenda, geringe Wirksamkeit

Die jeweilige G20-Präsidentschaft genießt einmal im Jahr weltweite mediale Aufmerksamkeit: wenn im Herbst die Staats- und Regierungschefs zusammenkommen und die Abschlusserklärung verabschieden. Doch die Arbeit der G20 beginnt nicht erst zu diesem Zeitpunkt. Über das ganze Jahr hinweg findet eine Vielzahl von Treffen statt, bei denen die Themen aus der Agenda vorbereitet und politische Initiativen diskutiert werden. Ein zentrales Treffen war in diesem Jahr u. a. das Treffen der Finanzminister und Zentralbankpräsidenten im April 2025. Dort erhob das Gastgeberland Südafrika scharfe Kritik an der Effektivität und Leistungsfähigkeit der G20. Südafrikas Zentralbankchef Lesetja Kganyago erklärte dort, dass die G20 durch eine überfrachtete und komplexe Agenda nicht mehr in der Lage sei, wirksame politische Maßnahmen zu beschließen.<sup>7</sup>

Überfrachtete und komplexe Agenda steht wirksamen politischen Maßnahmen im Weg

## Thematische Überfrachtung und abnehmende Verbindlichkeit

Ein Blick auf die Zahlen bestätigt diese Diagnose: Während die Abschlusserklärung von 2008 lediglich 95 *commitments* enthielt, waren es 2022 bereits 223.<sup>8</sup> Gleichzeitig ist eine inhaltliche Verwässerung erkennbar. Wo früher handlungsorientierte und mit Zeitplänen versehene Maßnahmen vereinbart wurden, dominieren heute vage Absichtserklärungen ohne klare Umsetzungsschritte. Ursache für diese Verwässerung ist vor allem der sinkende Grad an *policy alignment* zwischen den Mitgliedern, der eine direkte Folge der Agenda-Ausweitung ist. Die Abschlussdokumente signalisieren so zwar symbolische Breite, doch konkrete Tiefenschärfe und Wirksamkeit bleiben aus.

Während die G20 ursprünglich vor allem wirtschafts- und finanzpolitische Fragen behandelte, wurde das Themenspektrum seit dem Gipfel 2010 in Seoul stark ausgeweitet. Neben Klima- und Energiepolitik fanden sukzessive auch Korruptionsbekämpfung, internationale Datenpolitik, Nahrungs- und Ernährungssicherheit, Gleichstellung, Gesundheit, Beschäftigung und Entwicklung Eingang in die Agenda. Heute gibt es kaum ein globales Politikfeld, das nicht im G20-Communiqué Erwähnung findet. Bereits in den 2010er Jahren wiesen Beobachter darauf hin, dass sich die G20 von einem handlungsorientierten Koordinationsforum zu einem bloßen *talk shop* entwickelt hatte, der zwar zahlreiche Absichtserklärungen verabschiedet, deren Umsetzung jedoch kaum je erfolgt ist.<sup>9</sup> Der Umstand, dass bestimmte Zusagen über Jahre hinweg immer wieder in die Dokumente aufgenommen wurden, ohne realisiert und umgesetzt worden zu sein, verdeutlicht diese Ineffektivität und eingeschränkte Umsetzungsfähigkeit der G20.

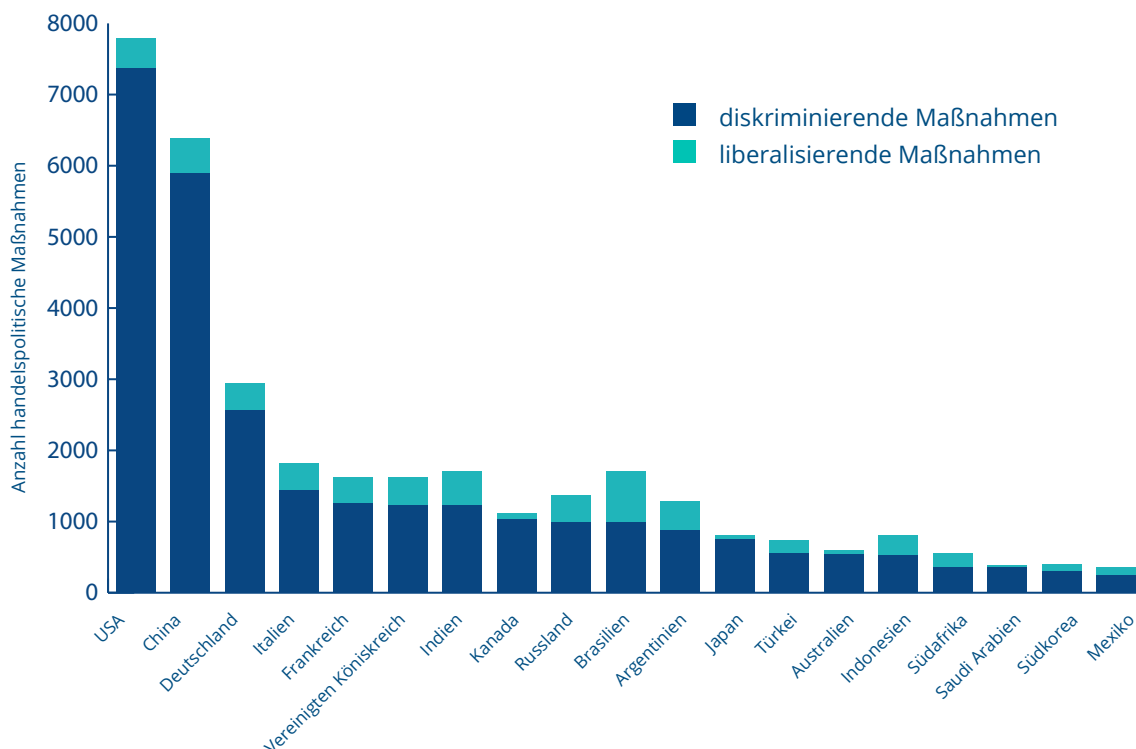
Gerade in Themenfeldern außerhalb des Kernmandats zeigt sich diese eingeschränkte Umsetzungsfähigkeit der G20 besonders deutlich – auch weil die Interessen der Mitglieder hier viel stärker divergieren. In der Klimapolitik etwa wiederholen die Mitglieder seit 2009 das Ziel, fossile Subventionen abbauen zu wollen, ohne jemals einen verbindlichen Zeitplan zu verabschieden. Ähnliches gibt es bei gesellschaftspolitischen Zielen wie der Förderung von Frauenbeschäftigung. Hier wurden über Jahre ehrgeizige Versprechen formuliert, deren Umsetzung bis heute stockt. Während der COVID-19-Pandemie wurde außerdem deutlich,

In Themen außerhalb des Kernmandats divergieren die Interessen viel stärker

dass es der G20 zu Beginn zwar gut gelang, kurzfristig Finanzmittel zu mobilisieren, und die internationale Finanzarchitektur erstaunlich schnell und erfolgreich auf die finanzpolitischen Herausforderungen der Pandemie reagierte, sie sich trotz langer Verhandlungen dennoch nicht auf eine weltweite Impfstoffverteilung einigen konnte.

Selbst in der Handelspolitik blieb die G20 trotz unzähliger Bekenntnisse für eine Reform der Welthandelsorganisation weitgehend handlungsunfähig, während die multilaterale Handelsordnung in eine tiefe Krise rutschte. Und trotz Jahr um Jahr erklärtem Ziel, sich für einen Abbau handelshemmender Maßnahmen einzusetzen, wurden seit der Finanzkrise von allen Mitgliedstaaten mehr und mehr handelshemmende Maßnahmen neu in Kraft gesetzt.

#### Handelspolitik G20: Anzahl diskriminierender und liberalisierender Maßnahmen von November 2008 bis 2021



Quelle: Centre for Economic Policy Research: The 28th Global Trade Alert Report

Diese Beispiele verdeutlichen: Dort, wo die Interessen weit auseinanderliegen, was insbesondere für Themenfelder jenseits der internationalen Finanz- und Wirtschaftsarchitektur gilt, gelingt der G20 selten mehr als ein Minimalkonsens auf dem Papier. Die Folge ist eine Art *G20 fatigue*. Die G20 hat sich zu einem Forum entwickelt, das nahezu jedes politische Problem adressiert, aber immer seltener konkrete Lösungen liefert.

Hinzu kommt, dass die G20 durch ihre Agenda-Ausweitung zunehmend in Felder eindringt, die originär in den Zuständigkeitsbereich von VN-Sonderorganisationen wie der Weltgesundheitsorganisation oder der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation gehören. Zwar werden diese Organisationen regelmäßig eingeladen, eine klare Arbeitsteilung zwischen G20 und VN hat sich aber nicht herausgebildet. So entstehen Doppelstrukturen, die die Legitimität der G20 zusätzlich belasten. Dies ist auch deshalb problematisch, weil die G20 schon immer aufgrund ihrer mangelnden Repräsentativität kritisiert wurde. Während sie jedoch diese fehlende Input-Legitimität in der internationalen Wirtschafts- und Finanzpolitik durch entsprechenden Output kompensieren konnte, fehlt es in den anderen Themenbereichen an beidem.

Doppelstrukturen  
zwischen G20 und VN  
belasten die Legitimität

## Institutionelle Schwächen

Ein wesentlicher Grund für die ausufernde Agenda liegt im institutionellen Aufbau des G20-Prozesses. Jedes Jahr übernimmt ein neues Land die Präsidentschaft und nutzt diese, um eigene nationale Prioritäten sichtbar zu machen und sich zu profilieren. Neue Leuchtturmprojekte werden auf die Agenda gesetzt, während frühere Vorhaben vorangegangener Präsidentschaften kaum mit derselben Energie weiterverfolgt werden. Zwar existiert mit der Troika, bestehend aus der vorherigen, aktuellen und künftigen Präsidentschaft, ein Mechanismus, der eigentlich Kontinuität sichern soll. In der Praxis bleibt dessen Wirkung jedoch begrenzt, da jeder Vorsitz weiterhin eigene Schwerpunkte setzt und die Agenda bestimmt. Zu verlockend ist zudem die Möglichkeit, die Präsidentschaft innenpolitisch zu nutzen und sich als „Gastgeber der Mächtigen“ vor prächtigen Kulissen zu inszenieren. Beispielhaft dafür war der indische Vorsitz 2024, der mit der orangenen Lotusblüte das Symbol der Regierungspartei BJP auch als Logo für die G20-Präsidentschaft nutzte und die Präsidentschaft damit gleichsam als Wahlkampfinstrument nutzte. Verschärft wird das Problem des institutionellen Aufbaus durch das Fehlen eines ständigen Sekretariats, das die Einhaltung einer mehrjährigen, kohärenten Agenda überwachen könnte. So bleibt die G20 strukturell anfällig für kurzfristige Profilierungsinteressen und programmatische Beliebigkeit.

## Wachsende geopolitische Spannungen

Neben diesen institutionellen Schwächen beeinträchtigen auch die geopolitischen Rahmenbedingungen die Handlungsfähigkeit. Spätestens mit dem russischen Überfall auf die Ukraine ist das Trennende in der internationalen Politik unübersehbar geworden und geht die Tendenz weg von Kooperation hin zu Konfrontation. Für die G20 ergeben sich daraus ganz besondere Herausforderungen: Die immer schon vorhandene Heterogenität der Mitglieder und ihrer Interessen wurde zum Teil durch offene Konfrontation ersetzt. Und auch innerhalb des westlichen Blocks in der G20, der der Zusammensetzung der kleineren Schwester G7<sup>10</sup> entspricht, treten mit dem erratischen Politikstil Donald Trumps ungekannte Friktionen auf. Vorläufiger Höhepunkt ist der angekündigte Boykott des diesjährigen Gipfels durch die USA. Gleichzeitig treten die BRICS-Mitglieder<sup>11</sup> mit einem zunehmenden Selbstbewusstsein auf, das sich vor allem aus dem Interesse zahlreicher Staaten an einer Mitgliedschaft speist. Inzwischen ist das Gremium, das wie die G20 ein Kind der weltweiten Finanzkrise ist, auf zehn Mitgliedstaaten angewachsen und sieht sich selbst gern als Gegenwicht zum westlichen Block innerhalb der G20. Diese zunehmende Polarisierung steht der Suche nach Gemeinsamkeiten sehr deutlich entgegen.

Geopolitische  
Rahmenbedingungen  
beeinträchtigen die  
Handlungsfähigkeit

## Legitimationsprobleme

Diese beiden Faktoren, thematische Überfrachtung und geopolitische Blockaden, führen dazu, dass die G20 immer weniger konkrete Ergebnisse erzielt. Damit wächst auch die Legitimationskrise des Forums. Da die G20 aufgrund ihrer exklusiven Zusammensetzung nur über eine begrenzte Repräsentation verfügt, speist sich ihre Legitimität vor allem aus der Fähigkeit, greifbare Ergebnisse zu liefern, die einen globalen Nutzen über den Kreis der Mitglieder hinaus haben. Wenn dieser Output ausbleibt, gerät ihre Rolle zunehmend in Zweifel.



## Trotz allem: Die G20 bleibt richtig und wichtig

Trotz aller Herausforderungen bleibt die G20 ein unverzichtbares Forum für die globale Ordnungspolitik. Sie vereint rund 85 Prozent der Weltwirtschaft, 75 Prozent des globalen Handels und zwei Drittel der Weltbevölkerung.<sup>12</sup> Damit verfügt sie über ein Gewicht, das keine andere internationale Institution außerhalb der VN in ähnlicher Form besitzt. Ihr besonderer Mehrwert liegt zudem in ihrer Architektur. Als flexibles, informelles Format ermöglicht sie Koordination auf höchster politischer Ebene, ohne in schwerfälliger Bürokratie zu erstarren.

Koordination auf höchster politischer Ebene ohne schwerfällige Bürokratie

Die größten Verdienste hat die G20 zweifellos ab 2008 in der globalen Finanzkrise erworben. Damals gelang es ihr nicht nur, kurzfristig die schwersten Folgen abzufedern, sondern auch langfristige Reformen auf den Weg zu bringen. Die Einführung von Eigenkapitalanforderungen für Banken (Basel III) und die Überwachung systemrelevanter Finanzinstitutionen sind nur zwei Beispiele für Maßnahmen, die das internationale Finanzsystem bis heute widerstandsfähiger machen.<sup>13</sup>

Auch in späteren Jahren bewies die G20 ihre Relevanz. In der COVID-19-Pandemie koordinierte sie die Mobilisierung massiver Finanzmittel und stärkte das globale Finanzsicherheitsnetz, unter anderem mit einer besser ausgestatteten Rolle des Internationalen Währungsfonds sowie erweiterten Mitteln für multilaterale Entwicklungsbanken. Mit der *Debt Service Suspension Initiative* (DSSI) von 2020 schuf sie dringend benötigten fiskalischen Spielraum für ärmere Staaten; der daraus entstandene *Common Framework* ist bis heute der wichtigste Mechanismus für die Restrukturierung von Schulden notleidender Staaten.<sup>14</sup> 2021 sprach sich die G20 für eine historische IWF-Allokation von 650 Milliarden US-Dollar in Sonderziehungsrechten aus, die entscheidend zur Stabilisierung vieler Volkswirtschaften beitrug.<sup>15</sup> Ohne den politischen Support der G20 wäre dieser Schritt wahrscheinlich nur schwer durchführbar gewesen. Auch im Bereich der internationalen Steuerpolitik setzte die G20 Akzente: Auf dem Gipfel von Rom einigten sich die Mitglieder 2021 auf die Einführung einer globalen Mindeststeuer für international tätige Unternehmen von 15 Prozent.<sup>16</sup> Dies stellte einen Durchbruch dar, der zuvor jahrzehntelang als politisch kaum durchsetzbar galt.

Der vielleicht stärkste Beleg für den Wert der G20 liegt jedoch nicht allein in diesen konkreten Erfolgen, sondern in ihrer Funktion als Dialogforum. Selbst in Zeiten massiver geopolitischer Spannungen stellen die Mitglieder ihre Existenz nicht infrage. Dass Staats- und Regierungschefs regelmäßig zusammenkommen, sich austauschen und in Krisenzeiten direkt miteinander sprechen können, ist bereits ein Wert an sich. So half das Treffen zwischen US-Präsident Joe Biden und dem chinesischen Präsidenten Xi Jinping beim G20-Gipfel 2022 in Indonesien, die Beziehungen zwischen beiden Ländern in einer Phase tiefster Anspannung zumindest kurzfristig zu stabilisieren.<sup>17</sup> Besondere Bedeutung kommt einem solchen Dialogforum vor allen in Krisenzeiten zu. Wenn in globalen Notlagen auf den funktionierenden G20-Mechanismus zurückgegriffen werden kann, ist der erste Schritt für eine koordinierte Reaktion bereits getan.

G20 als wertvoller „Reserve-Mechanismus“ für globale Notlagen

Die G20 ist damit weit mehr als ein Gipfel im Jahreskalender. Sie ist ein komplexer, ganzjähriger Prozess, in den Finanzminister, Zentralbankgouverneure, Sherpas, hochrangige Regierungsvertreter und zivilgesellschaftliche Akteure eingebunden sind. Ihre besondere Stärke besteht darin, Nationen mit sehr unterschiedlichen Kulturen, Interessen und politischen Systemen zusammenzubringen und sie trotz Rivalitäten, Spannungen oder Konflikten am Verhandlungstisch zu halten. In einer Welt, die von geopolitischer Unsicherheit und systemischer Rivalität geprägt ist, bleibt die G20 damit eine der wenigen Arenen, in denen globale Ordnungspolitik in Echtzeit stattfindet.

## Blick nach vorn: Empfehlungen für eine größere Wirksamkeit

Angesichts dieser zentralen Bedeutung der G20 ist es notwendig, die südafrikanische Initiative zur Bewertung ihrer Effektivität aufzugreifen und die bestehenden Probleme gezielt zu adressieren. Ziel sollte dabei eine größere Wirksamkeit sein. Die bisherigen Erfahrungen zeigen klar, dass immer dann, wenn die G20 sich auf ihr Kernmandat konzentrierte und mit gemeinsamer Interessenlage auftrat, sie deutlich handlungsfähiger und erfolgreicher als in der Bearbeitung neuer, zusätzlicher Politikfelder war. Mit dem Anwachsen der Themenfelder und der damit verbundenen stärkeren Sichtbarkeit divergierender Interessen sank ihre Effektivität und Glaubwürdigkeit. Daraus ergeben sich mehrere miteinander verbundene Politikempfehlungen, die dazu beitragen könnten, die G20 wieder schlagkräftiger zu machen.

### Rückbesinnung auf das Kernmandat

Zentral ist zunächst die thematische Fokussierung. Die G20 sollte sich wieder klar auf ihr ursprüngliches Mandat besinnen: die Stabilisierung der internationalen Finanz- und Wirtschaftsarchitektur. In diesem Bereich existiert ein hohes Maß an *policy alignment* zwischen den Mitgliedern, da alle Staaten ein elementares Interesse an globaler Finanzstabilität haben. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass Russland durch Sanktionen infolge seines Angriffs auf die Ukraine von wichtigen Teilen des internationalen Finanzmarktes ausgeschlossen ist. Erfahrungen aus der Finanzkrise 2008 oder auch während der COVID-19-Pandemie haben gezeigt, dass die G20 in genau diesem Feld besonders effektiv agieren kann. Sie hat schnelle, koordinierte Maßnahmen beschlossen, das globale Finanzsicherheitsnetz gestärkt, multilaterale Entwicklungsbanken unterstützt und damit konkret zur Stabilisierung beigetragen.

Stabilisierung der internationalen Finanz- und Wirtschaftsarchitektur als Kernmandat

Demgegenüber haben zahlreiche andere Themen, von Gleichstellung über Gesundheit bis hin zur Bioökonomie, zwar zweifellos Relevanz, passen jedoch nicht zum Kernauftrag der G20 und können besser in anderen, dafür besser legitimierten Foren wie den Vereinten Nationen oder deren Unterorganisationen behandelt werden. Die G20 hat zudem gezeigt, dass sie in vielen dieser Themenfelder nicht in der Lage ist, klare gemeinsame Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung sicherzustellen. Eine Rückbesinnung auf das Kernmandat würde daher nicht nur die Handlungsfähigkeit der G20 steigern, sondern auch ihre Output-Legitimität erhöhen. Die G20 würde wieder stärker als Forum wahrgenommen, das konkret umsetzbare Ergebnisse produziert, anstatt sich in einer Vielzahl von Themenfeldern zu verzetteln.

### Stärkung und Erweiterung der Troika

Eng verknüpft mit der thematischen Straffung ist die Weiterentwicklung des Troika-Mechanismus, um die nötige Agenda-Disziplin zu erreichen. Bislang umfasst die Troika die vorherige, aktuelle und zukünftige Präsidenschaft. In der Praxis führt dieses Format jedoch nur bedingt zu kohärenter Mehrjahresplanung. Viel zu oft dominieren nationale Prestigeprojekte der jeweiligen Gastgeberländer, die zwar symbolische Sichtbarkeit erzeugen, aber nach dem Ende der Präsidenschaft schnell in Vergessenheit geraten.

Um dies zu ändern, sollte der Troika-Gedanke gestärkt werden, indem das Recht, die Agenda festzulegen, vom Gastgeberland auf eben jene Troika übergeht. Entscheidungen müssten dann gemeinschaftlich erfolgen und nationale Sonderwege würden erschwert. Zusätzlich könnte die Troika auf fünf Mitglieder erweitert werden, wodurch bei zwingendem Konsens zwischen den fünf Mitgliedern die Schwelle erhöht würde, um neue Themen auf die Agenda zu setzen. Die längere Verweildauer einzelner Mitglieder in der Fünfergruppe würde zudem

Stärkung des Troika-Gedankens für mehr Agenda-Disziplin

die Etablierung einer langfristigen Planung erleichtern, indem Vorhaben über mehrere Jahre konsistent begleitet werden können. In einer solcher Fünfergruppe wäre jede der fünf Untergruppen der G20 vertreten, zwischen denen der Vorsitz aktuell rotiert.

### **Rolle der OECD als Quasi-Sekretariat**

Ein weiterer Baustein zur Verbesserung der Effektivität und insbesondere der Themenkohärenz liegt in der Stärkung der analytischen und institutionellen Unterstützung. Schon heute übernimmt die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) eine Art informelle Sekretariatsfunktion, indem sie auf Einladung der jeweiligen Präsidentschaft Berichte und analytischen Input bereitstellt.<sup>18</sup> Sie verfügt über die Expertise und die institutionelle Infrastruktur, um die G20 verlässlich über wechselnde Präsidentschaften hinweg zu unterstützen.

Da die Schaffung eines völlig neuen G20-Sekretariats politisch schwer durchsetzbar und administrativ sehr aufwendig wäre, sollte die bestehende Rolle der OECD weiter gestärkt werden. Als offizielles „G20-Partnersekretariat“ könnte sie für Kontinuität, Kohärenz und die Überwachung thematischer Fokussierung sorgen.

### **Arbeitsweise und Kommunikation reformieren**

Schließlich muss die G20 auch ihre internen Arbeitsweisen und ihre Außenkommunikation verbessern. Aus den erfolgreichsten Jahren lassen sich wichtige Lehren ziehen. Damals waren die Abschlusscommuniqués kurz, klar formuliert und vor allem aktionsorientiert. Sie enthielten konkrete Zeitpläne, klare Verantwortlichkeiten und überprüfbare Ziele. Heute hingegen sind die Texte meist lang, mit vagen Formeln gespickt und enthalten überwiegend Absichtserklärungen. Dies schwächt die Glaubwürdigkeit nach innen wie nach außen. Eine Rückkehr zu knappen, ergebnisorientierten Communiqués mit Zeitvorgaben würde helfen, den Konsens in konkrete Umsetzung zu übersetzen. Darüber hinaus würde es das Vertrauen in die G20 stärken, da sie als handlungsfähiges Forum wahrgenommen würde, das sich nicht in Symbolik erschöpft.

Rückkehr zu knappen,  
ergebnisorientierten  
Communiqués mit  
Zeitvorgaben

Parallel zur thematischen Ausweitung der Agenda hat sich auch die Anzahl der offiziellen Begleitprozesse über die Jahre stetig erhöht. Während 2008 nur Business 20 (Unternehmen) und Labour 20 (Gewerkschaften) eine offizielle Rolle ausübten, sind in der Zwischenzeit Civil 20, Think 20, Women 20, Youth 20 und Science 20 hinzugekommen, neben weiteren inoffiziellen Formaten. Neue Themen und Initiativen, die von diesen vielfältigen Begleitprozessen in den G20-Mechanismus eingespeist werden, stehen dem Ziel einer fokussierten Agenda entgegen. Die Rolle der Begleitprozesse sollte daher überdacht werden und über eine reine Konsultationsfunktion, die von der Troika bei Bedarf angefragt werden kann, nicht hinausgehen.

### **Flexibilität in Krisenzeiten**

Gleichzeitig sollte die G20 ihre größte Stärke – die Fähigkeit, in globalen Krisen schnell und koordiniert zu reagieren – nicht verlieren. Die Beschränkung auf Kernthemen darf daher nicht in eine starre Fixierung münden. Vielmehr muss die G20 handlungsfähig bleiben, wenn externe Schocks wie Finanzmarktkrisen, Pandemien oder Schuldennotlagen dies erfordern. In solchen Situationen kann und sollte die Troika die Agenda kurzfristig anpassen können, damit die G20 ihre Rolle als „Reserve-Mechanismus“ für globale Krisen erfüllen kann.



## Fazit

Die G20 kann ihre Effektivität und Legitimität nur zurückgewinnen, wenn sie sich auf wenige Kernthemen konzentriert, die Troika zu einer mehrjährigen Planungsinstanz weiterentwickelt, die OECD als Quasi-Sekretariat institutionell stärkt und ihre Arbeitsweise stärker auf umsetzbare Ergebnisse ausrichtet. Darauf sollte Deutschland gemeinsam mit seinen europäischen und internationalen Partnern innerhalb der G20 hinwirken. Eine solche Reform würde nicht nur die Handlungsfähigkeit des Forums wiederherstellen, sondern auch zeigen, dass die internationale Gemeinschaft trotz wachsender geopolitischer Spannungen zu konkreter Kooperation fähig ist. Damit könnte die G20 erneut beweisen, dass sie ein unverzichtbares Instrument globaler Ordnungspolitik ist, gerade in Zeiten zunehmender Fragmentierung. Entscheidend für das Gelingen dieser Reform ist, dass sie von allen G20-Mitgliedern getragen und als gemeinsame Zieldefinition verstanden wird. Es scheint, als würde die derzeitige Präsidentschaft Südafrikas diesen Weg ermöglichen. Deutschland sollte Südafrika dabei unterstützen, diese Reform voranzubringen.

- 
- 1 Die G20 besteht aus den 19 Mitgliedstaaten Argentinien, Australien, Brasilien, Deutschland, Frankreich, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Mexiko, Russland, Saudi-Arabien, Südafrika, Südkorea, Türkei, Vereinigtes Königreich, Vereinigte Staaten, VR China sowie der Europäischen Union und der Afrikanischen Union.
  - 2 Vgl. G20 South Africa Presidency: Concept Note and Calendar, 2024, URL: <https://g20.org/wp-content/uploads/2025/02/20241205v-FINAL-G20-CONCEPT-NOTE-SOUTH-AFRICA.pdf> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 3 Die Autoren danken Christian E. Rieck, Universität Potsdam, für den wertvollen Input bei der Entstehung des Papiers.
  - 4 Vgl. John Kirton: Explaining G20 Summit Success, 2013, URL: <https://www.g20.utoronto.ca/biblio/kirton-aiia-2013.pdf> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 5 Vgl. Daniel W. Drezner: The System Worked: How the World Stopped Another Great Depression, Oxford University Press 2014.
  - 6 Vgl. G20 Seoul Summit: Leaders' Declaration, 2019, URL: [https://g20.org/wp-content/uploads/2024/10/G20\\_Coreia\\_do\\_Sul\\_2010\\_communique-1.pdf](https://g20.org/wp-content/uploads/2024/10/G20_Coreia_do_Sul_2010_communique-1.pdf) [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 7 Vgl. Lesetja Kganyago: Challenges of the Group of Twenty, 2025, URL: <https://www.bis.org/review/r250429j.pdf> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 8 Vgl. Brittaney Warren: The 2022 G20 Bali Summit Commitments, 2022, URL: <https://www.g20.utoronto.ca/analysis/commitments-22-bali.html> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 9 Vgl. Kevin Carmichael: The G20 disappoints again, but is that because expectations are too high?, 2016, URL: [https://www.cigionline.org/articles/g20-disappoints-again-because-expectations-are-too-high/?utm\\_source](https://www.cigionline.org/articles/g20-disappoints-again-because-expectations-are-too-high/?utm_source) [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 10 Die G7 besteht aus Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten. Die EU nimmt als Beobachter an den Sitzungen teil.
  - 11 Gründungsmitglieder: Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika. Weitere Mitglieder: Ägypten, Äthiopien, Indonesien, Iran, Vereinigte Arabische Emirate.
  - 12 Vgl. G20 South Africa Presidency: About G20, URL: <https://g20.org/about-g20/> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 13 Vgl. Drezner 2014.
  - 14 Vgl. G20 Riyadh Summit: Leaders' Declaration, 2020, URL: [https://g20.org/wp-content/uploads/2024/10/G20-2020\\_ArabiaSaudita\\_Declaracao-de-Lideres-1.pdf](https://g20.org/wp-content/uploads/2024/10/G20-2020_ArabiaSaudita_Declaracao-de-Lideres-1.pdf) [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 15 Vgl. G20 Rome Summit: Leaders' Declaration, 2021, URL: [https://g20.org/wp-content/uploads/2024/09/G20-2021\\_Italia\\_Declaracao-de-Lideres.pdf](https://g20.org/wp-content/uploads/2024/09/G20-2021_Italia_Declaracao-de-Lideres.pdf) [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 16 A.a.O.
  - 17 Vgl. Reuters: Top takeaways from the Biden-Xi meeting in Bali, 14.11.2022, URL: <https://www.reuters.com/world/top-takeaways-biden-xi-meeting-bali-2022-11-14/> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].
  - 18 Vgl. OECD: OECD and G20, URL: <https://www.oecd.org/en/about/oecd-and-g20.html> [zuletzt abgerufen 11.09.2025].

## Impressum

### Die Autoren

Gunter Rieck Moncayo ist Referent für Wirtschaft und Handel in der Hauptabteilung Analyse und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung in Berlin.

Nikolaus Rischbieter ist Trainee im Auslandsbüro Mexiko der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., 2025, Berlin

Kontakt:

Gunter Rieck Moncayo

Wirtschaft und Handel

Analyse und Beratung

gunter.riek@kas.de

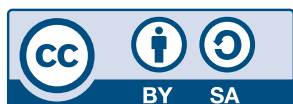
Tel. +49 30 26996-3828

Bildnachweis Titelseite: Titelbild erstellt mit der KI M365 Copilot

Gestaltung und Satz: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>).

ISBN 978-3-98574-333-9