



## Staat und Demokratie

### Öffentliche Verwaltung

#### Die Herausforderung

Der Staat ist der zentrale Akteur und Träger von Entwicklungsprozessen. Die Verwaltung ist die Schnittstelle zwischen Staat und Gesellschaft: In dieser Rolle steht sie einer doppelten Herausforderung gegenüber: Einerseits müssen Leistungen effizient, bedürfnisorientiert und zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger erbracht werden. Andererseits - und noch wichtiger - unterliegt das Handeln Qualitätskriterien wie Transparenz, Integrität, Legitimität und Rechtsstaatlichkeit. Eine moderne und integere Öffentliche Verwaltung ist die Voraussetzung, um sich beiden Herausforderungen zu stellen.

Als Kernelement von Good Governance zielen die Reformen auf verbesserte Abläufe, Prozesse und Strukturen und Steuerungsfähigkeiten in Verwaltungen ab, um Integrität, Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns zu steigern. Leitbild ist dabei der bürger- und werteorientierte Staat.

Durch Reformen der Öffentlichen Verwaltung werden Partnerländer dauerhaft in die Lage versetzt, internationalen Vereinbarungen transparent und effizient nachzukommen. Verwaltungsreformen sind politische Prozesse, deren Ziele zwar selten in Frage stehen, deren Inhalte jedoch häufig nur in Verhandlungen vereinbart werden können. Strategische Steuerung und die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure zu verschiedenen Momenten des Reformprozesses ist eine entscheidende Herausforderung.

#### Unser Lösungsansatz

Wir unterstützen Reformbemühungen, die Staaten in ihren Kernfunktionen stärken. Das heißt, Verwaltungsstrukturen und Abläufe so zu gestalten, dass Rechtsstaatlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit, Leistungsfähigkeit, Transparenz, Integrität- und Bürgerorientierung entstehen. Wir helfen Prozesse anzupassen, Qualitätsstandards einzuführen, ergebnisorientiert zu arbeiten sowie Dienstvorschriften und Anreizsysteme im öffentlichen Dienst zu verbessern.

Die Verwaltung wird nicht nur daran gemessen, ob sie Regeln standardisiert befolgt und politische Vorgaben erreicht, sondern auch, ob sie sich dabei an Werten orientiert. Neben der Fachberatung beraten wir bei der strategischen Umsetzung und Steuerung von Reformprozessen und bei der Umsetzung von ergebnisorientierten Managementansätzen.

Korruption untergräbt das Vertrauen in die Verwaltung und behindert wirksames staatliches Handeln. Wir steigern durch unsere Reformansätze Integrität und Transparenz der Öffentlichen Verwaltung.

#### Leistungen

- **Reformsteuerung/-koordinierung**

Die Beratung von Regierungszentralen bei der Steuerung und Koordination von Verwaltungsreformen ist ein zentraler Ansatz. Wir unterstützen Verwaltungsschulen mit dem Ziel, für bessere und moderne Qualifikation im öffentlichen Dienst zu sorgen. Darüber hinaus gestalten wir Verwaltungsreformfonds, um nachfrageorientierte und flexibel politische Beratung in Reformprozess anzubieten.



- **Reform des Öffentlichen Dienstes**

Wichtiger Bestandteil einer Verwaltungsreform ist der Öffentliche Dienst. Wir verfügen über umfangreiche Erfahrungen in der Beratung so genannter Public Service Commissions oder den zuständigen Ministerien dabei, Karriere- und Laufbahnwege und Dienstrechtreformen in der Öffentlichen Verwaltung zu gestalten.

- **Ausgestaltung nationaler Beschaffungssysteme**

Wir unterstützen unsere Partner darin, innerhalb von Verwaltungsreformen Beschaffungsbehörden und -systeme aufzubauen und zu strukturieren und gleichzeitig Korruptionsrisiken zu reduzieren. Dabei bieten wir technische wie organisatorische Beratung.

- **Verwaltungsinstrumente, Verwaltungskultur und Ergebnisorientierung**

Wir verfügen über umfangreiche Erfahrungen aus zahlreichen Ländern bei der Entwicklung von Ansätzen und Instrumenten, mittels derer öffentliche Verwaltungen auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet und diese gemessen werden können.

## Ihr Nutzen

Verwaltungsreformen tragen entscheidend zur Staatsmodernisierung bei. Staaten werden unterstützt, armutsreduzierende Politiken selbstständig zu gestalten und umzusetzen. Sie profitieren von einem ausgezeichneten Netzwerk aus Kurz- und Langzeitkräften. Durch unsere aktive Mitarbeit in nationalen und internationalen Foren, engen Kontakten zu Verwaltungsfakultäten und Verwaltungshochschulen gestalten wir die internationale Diskussion um neue Beratungsansätze für Good Governance und Verwaltungsreformen mit und arbeiten diese auf. Unsere Erfahrungen und unser Angebot werden in verschiedenen Foren und durch Veröffentlichungen dargestellt. Mit unserer Beratung erhalten unsere Partner zusätzlich zu den qualitativ hochwertigen fachlichen Aspekten auch strategische und politische Unterstützung in der Gestaltung und Umsetzung von Reformprozessen

## Ein Beispiel aus der Praxis

Aserbaidschan steht vor großen Herausforderungen. Hoheitliche Verwaltungsstrukturen sind nur bedingt leistungsfähig, der Staat ist gegenüber informellen und traditionellen Institutionen in Politik und Wirtschaft relativ schwach und gewährleistet nur begrenzt stabile Rahmenbedingungen und notwendige Leistungen für die Menschen.

Die GIZ berät im Auftrag des BMZ die Kommission für den öffentlichen Dienst Aserbaidschans (CSC) bei Reformen zu mehr Transparenz und Professionalität im öffentlichen Dienst. Die CSC verfügt nur begrenzt über die technischen und strategischen Kapazitäten, um Ihre Steuerungsfunktion wahrnehmen zu können. Es geht darum, staatliche und nicht-staatliche Akteure besser zu vernetzen und zu koordinieren, sowie den Ethikkodex umzusetzen. Die Beratung interner Prozesse der CSC verbessert die Leistungsfähigkeit und die Organisationskultur.

Für diese Aufgabe kann die GIZ auf Erfahrungen zu Verwaltungsreformen unter anderem aus Südafrika zurückgreifen: Dort richten alle Ministerien ihre Personalplanung und -auswahl an einer einheitlichen Personalstrategie aus. Die Leistungen der Ministerien in 140 Schlüsselkriterien zu Finanzen und Personal sind untereinander vergleichbar.

## Kontakt

Johannes Ferguson  
E [johannes.ferguson@giz.de](mailto:johannes.ferguson@giz.de)  
T +49 6196 79-1426  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

### Impressum

Herausgeber  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dag-Hammarsköld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
T. +49 61 96 790  
F +49 61 96 79- 11 15  
E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
[www.giz.de](http://www.giz.de)