

## Akteure in Sekretariaten internationaler Organisationen: Das OECD-Sekretariat im Kontext der Policy Coherence for Development-Debatte

Zeigermann, Ulrike

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zeigermann, U. (2018). Akteure in Sekretariaten internationaler Organisationen: Das OECD-Sekretariat im Kontext der Policy Coherence for Development-Debatte. *der moderne staat - dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 11(2), 367-387. <https://doi.org/10.3224/dms.v11i2.12>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Ulrike Zeigermann

# Akteure in Sekretariaten internationaler Organisationen. Das OECD-Sekretariat im Kontext der *Policy Coherence for Development*-Debatte

## Zusammenfassung

Mit dem zunehmend transnationalen Charakter komplexer politischer Probleme rücken Akteure internationaler Verwaltungen immer stärker in den Fokus. Dieser Beitrag untersucht die Interaktionen von Akteuren am Beispiel der *Policy Coherence for Development*-Abteilung der OECD und fragt, ob es sich dabei um einen *Entrepreneur* in der internationalen Kohärenzdebatte handelte. Das Hauptaugenmerk liegt somit auf dem OECD-Sekretariat, wo die Kohärenzidee bereits seit 1990 verankert ist. 2015 wurde *Policy Coherence for Development* zuletzt im Rahmen der globalen Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung von Staats- und Regierungschefs bestätigt. Die Untersuchung zeigt, dass die Kohärenzabteilung im Generalsekretariat der OECD in vielschichtigen internationalen Entscheidungsprozessen zu Kohärenzfragen sowohl organisationsintern als auch -extern zunehmend autonom agierte und dabei wechselnde Rollen als *Entrepreneur* und *Broker* einnahm. Dadurch soll schließlich zu einem besseren Verständnis dynamischer Interaktionsformen von Akteuren der internationalen Verwaltung beigetragen werden.

**Schlagworte:** Internationale Verwaltung, OECD, Interaktionen, Broker, Entrepreneur

## Abstract

*Actors in Secretariats of International Organizations. The OECD Secretariat in the context of the debate on Policy Coherence for Development*

Due to the increasingly transnational nature of complex political problems recent research focuses on international administrations as actors. This paper seeks to contribute to studying interactions of actors in international bureaucracy in the context of the *Policy Coherence for Development* (PCD) debate. The PCD approach was confirmed by the Heads of State and Government in the 2030 Agenda for Sustainable Development in 2015. The paper explores the OECD Secretariat where the concept was applied since 1990, assessing whether the PCD Unit can be characterized as an entrepreneur. The analysis shows that the PCD Unit interacted increasingly autonomously in multi-level processes within the organization and externally, changing between its roles as an entrepreneur and a broker. Thus, the paper seeks to contribute to a better understanding of hybrid interactions of actors in international bureaucracy.

**Keywords:** International administrations, OECD, interactions, broker, entrepreneur

## 1 Einleitung

Entscheidungsprozesse in transnationalen Governance-Strukturen zur Bewältigung von komplexen und globalen Herausforderungen, wie beispielsweise nachhaltige Entwick-

lung, sind heute oftmals schwer nachvollziehbar. Eine zentrale Frage ist deshalb, welche Akteure in welcher Form bei der Entwicklung von internationalen Standards und Strategien beteiligt sind.

Internationale Organisationen werden in diesem Zusammenhang in der Literatur traditionell als Plattformen verstanden, auf denen Interessen der Mitgliedstaaten verhandelt und durch die Informationen international ausgetauscht und verbreitet werden (vgl. *Abbott/Snidal* 1998, 2000). Neuere Studien hingegen unterstreichen die aktive Rolle von internationalen öffentlichen Verwaltungen<sup>1</sup> in politischen Entscheidungen (vgl. *Knill/Bauer* 2016; *Knill/Eckhard/Bauer* 2017). Sie gehen davon aus, dass Sekretariate internationaler Organisationen nicht nur die Interessen ihrer Mitgliedstaaten verfolgen, sondern über eine gewisse Autonomie verfügen. Bereits *Barnett und Finnemore* (1999) stellten fest, dass viele internationale Organisationen Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen haben und entsprechend Einfluss ausüben können, anders als bei ihrer Entwicklung vorgesehen (*Barnett/Finnemore* 1999, S. 699). Das bedeutet, dass sie im Rahmen struktureller und politischer Gegebenheiten unabhängig Präferenzen entwickeln (*autonomy of will*) und handeln (*autonomy of action*) können (*Bauer/Ege* 2016). Internationale Verwaltungen können demnach als komplexe Akteure verstanden werden, die sich durch bestimmte Präferenzen, Verhaltensweisen und Entscheidungen auszeichnen. Auf dieser Annahme beruht auch der vorliegende Beitrag.

Während sich aktuelle Beiträge aus der Forschung zu internationalen Bürokratien mit administrativen Stilen bei der Politikinitiierung, -formulierung und -implementierung (vgl. *Knill/Eckhard/Grohs* 2016), Verwaltungsbeziehungen (*Benz/Corcaci/Doser* 2016; *Benz* 2017), Verhaltenslogiken (vgl. *Trondal/Marcussen/Larsson* 2010; *Trondal* 2013) oder dem Einfluss auf Entscheidungen (vgl. *Biermann/Siebenhüner/Schreyögg* 2009; *Biermann/Siebenhüter* 2013; *Jinnah* 2014; *Eckhard/Ege* 2016; *Jörgens/Kolleck/Saerbeck* 2016) befassen, wurde die grundlegende Frage nach dem Handeln von Akteuren internationaler Bürokratien bisher unzureichend untersucht. Handelt es sich dabei eher um die Vermittlung zwischen Interessengruppen (*Brokers*) oder aber um eine aktive Verbreitung von Ideen (*Entrepreneurs*) in transnationalen Entscheidungsprozessen?

Dieser Beitrag nähert sich der Frage der *Agency* von Abteilungen internationaler Bürokratien als Akteure in interorganisationalen Entscheidungsprozessen anhand einer empirischen Untersuchung der OECD-Administration im Kontext der *Policy Coherence for Development*-Debatte (kurz: PCD, deutsch: entwicklungspolitische Kohärenz) zwischen 2005 und 2015. Nach einer Vorstellung theoretischer Erwägungen werden die Unterschiede zwischen „*Entrepreneur*“ und „*Broker*“ für die folgende empirische Untersuchung herausgearbeitet und das methodische Vorgehen erläutert. Die Kohärenzabteilung des OECD-Sekretariats wird im ersten Teil der Analyse als zentraler Akteur identifiziert und in der Organisationsstruktur verortet. Im zweiten Teil der Analyse liegt das Hauptaugenmerk auf den Interaktionen der Kohärenzabteilung, wobei zwischen der Zusammenarbeit von Akteuren aus OECD-Mitgliedstaaten und externen Akteuren unterschieden wird. Hieraus ergeben sich schließlich Schlussfolgerungen zum Verständnis von dynamischen Interaktionsformen von Akteuren der internationalen Verwaltung mit Fokus auf der OECD.

## 2 Theoretische Erwägungen

Die Frage nach der *Agency* von Akteuren in internationalen Verwaltungen kann an Studien zu *Policy Entrepreneurs* (vgl. Mintrom/Norman 2009; Kingdon 2011 [1984]; Aflaki/Petridou 2016) und *Policy Brokers* (vgl. Pielke 2007; Ingold/Varone 2012; Jenkins-Smith u.a. 2014; Weible/Sabatier 2017) anknüpfen. Sie basiert auf der Annahme, dass sich politische Entscheidungen auf Interaktionen von Akteuren zurückführen lassen.

Die meisten Theorien zu politischen Entscheidungsprozessen gehen heute davon aus, dass Akteure trotz begrenzter zur Verfügung stehender Informationen zumindest teilweise rationale Entscheidungen treffen können, mit anderen Akteuren interagieren und damit Einfluss auf Entscheidungen ausüben (vgl. "bounded rationality" in: Akteurszentrierter Institutionalismus Scharpf 1997; Multiple Streams Framework Kingdon 2011 [1984]; Nikolaos Zahariadis, /Nicole Herweg 2017; Punctuated Equilibrium Theorie Jones/Baumgartner 2012; Advocacy Coalition Framework Jenkins-Smith u.a. 2014). Nach ihrer inneren Verfasstheit wird generell zwischen diversen individuellen und kollektiven Akteuren differenziert. Es genügt daher oftmals nicht, Sekretariate internationaler Organisationen als einzigen komplexen kollektiven Akteur zu betrachten. Zum besseren Verständnis von Verwaltungshandeln in internationalen Entscheidungsprozessen muss stattdessen die Black Box der Sekretariate internationaler Bürokratien geöffnet und das Handeln und Zusammenwirken der einzelnen Akteure der Verwaltung – also insbesondere die Arbeit von Abteilungen und Unterabteilungen – systematisch untersucht werden.

Präferenzen, Handlungsorientierung und Interaktionsformen unterscheiden sich dabei zwischen den verschiedenen Akteuren. Deshalb wird beispielsweise bei Akteuren der internationalen Verwaltungen untersucht, ob ihre Handlungen extern in Bezug auf Mitgliedstaaten oder auf andere internationale Organisationen (interorganisational) gerichtet sind, oder aber intern in Bezug auf die eigene Organisation (intraorganisational) erfolgen (Knill/Bauer 2016, S. 950-951).

Zur Beschreibung der Rollen von Akteuren gibt es diverse Ansätze in der Literatur. Die Charakterisierung von Akteuren als *Broker* findet sich vor allem im *Advocacy Coalition Framework* (Sabatier/Jenkins-Smith 1993). Darunter werden jene Akteure verstanden, die außerhalb der existierenden *Advocacy Coalitions* verortet sind (z.B. also auch Experten aus internationalen Organisationen), jedoch in politikorientierte Lernprozesse eingebunden sind und aufgrund ihrer Position durch Vermittlung sowie durch eigene Lösungsvorschläge zu einer Einigung zwischen den diversen Interessengruppen (*Advocacy Coalitions*) mit unterschiedlichen *belief systems* beitragen können (Jenkins-Smith u.a. 2014). Die Rolle des *Brokers* ist es demnach vor allem, Kompromisse auszuhandeln. Durch die Möglichkeit, Lösungsvorschläge zu entwickeln, ist die Unterscheidung von *Broker* und *Entrepreneur* in der Literatur nicht immer eindeutig.

Nach Kingdon (2011) [1984] werden im *Multiple Streams Framework* Akteure als *Entrepreneurs* charakterisiert, die gleichzeitig für bestimmte *Policies* werben und aufgrund ihrer Expertise und ihres Verhandlungsgeschicks zu Entscheidungen bei kontroversen Fragen beitragen. Der Fokus ist hierbei jedoch klar auf ihren aktiven und strategischen Interaktionen zur Verbreitung einer bestimmten politischen Idee, für die sie sich einsetzen (Kingdon 2011, S. 179). Im Rahmen dieser Tätigkeit verbreiten *Policy Entrepreneurs* nicht nur die Idee, sondern passen sie auch zielgruppenorientiert an,

formulieren sie um (strategisches *Framing* und *Labelling*, vgl. *Mintrom/Norman* 2009) und entwickeln sie weiter. Entsprechend der politischen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten initiieren sie auch Aktionen (vgl. *Ackrill/Kay* 2011; *Béland/Howlett* 2016), engagieren sich in Netzwerken (vgl. *Haas* 1992; *Dudley/Richardson* 2001; *Holzinger/Knill* 2005) und bauen Allianzen auf, um ihre Idee zu fördern (vgl. *Aflaki/Petridou* 2016). Direkter Zugang und Nähe zu Entscheidungsträgern sowie Hartnäckigkeit werden oftmals als Erfolgsfaktoren von *Policy Entrepreneurs* beschrieben (vgl. *Herweg* 2017; *Weible/Sabatier* 2017). Auch *Scharpf* spricht in seinem Ansatz des Akteurszentrierten Institutionalismus (*Scharpf* 1997) von Akteuren als *Entrepreneure* und identifiziert verschiedene Interaktionsformen (*modes of interaction*) (ebd., S. 45–47). Wie auch die anderen Autor\*innen geht er davon aus, dass Akteure in verschiedenen Kontexten unterschiedlich handeln können.

Die Untersuchung von Autonomisierungsprozessen in internationalen Bürokratien unterstreicht den dynamischen Charakter der *Agency* von Akteuren. Zunehmende Autonomie wird beispielsweise im Fall der Europäischen Kommission mit der Entstehung von starken organisatorischen Eigeninteressen und Handlungsorientierung an supranationalen Zielen nachgewiesen (vgl. *Curtin/Egeberg* 2008; *Ellinas/Suleiman* 2012) oder aber auf zunehmende technische Expertise, Erfahrung und Reputation zurückgeführt (vgl. *Carpenter* 2001; *Busuioac* 2015; *Rimkutė* 2018). In einer Vergleichsstudie, die auch die OECD umfasst, wurde nicht nur eine Typologie für die Autonomie internationaler öffentlicher Verwaltungen entwickelt, sondern auch argumentiert, dass der Einfluss von internationalen Bürokratien auf politische Entscheidungen im Kontext der Globalisierung in Zukunft weiter ansteigen wird (*Ege* 2017).

Ausgehend von diesen theoretischen Vorbetrachtungen ergeben sich die folgenden Hypothesen, die im Folgenden empirisch untersucht werden sollen:

1. Unterabteilungen in Sekretariaten internationaler Organisationen können sich als zentrale Akteure zu spezifischen Themen der internationalen Debatte herausbilden.
2. Mit zunehmender Autonomisierung handeln Akteure in internationalen Verwaltungen auch zunehmend extern als *Entrepreneurs*.
3. Die Rollen von Akteuren in internationalen Bürokratien als *Broker* und *Entrepreneur* sind dynamisch entsprechend ihrer inter- und intraorganisationalen Ausrichtung.

Die empirische Analyse dieser Hypothesen zielt darauf ab, neue Erkenntnisse über die bisher unzureichend untersuchte Frage nach der *Agency* von Unterabteilungen internationaler Sekretariate als Akteure in internationalen und interorganisationalen Entscheidungsprozessen zu gewinnen. Die Konzepte „*Entrepreneur*“ und „*Broker*“ sollen dafür als bisher kaum genutzter Zugang dienen und einen Beitrag zur Forschung über Autonomie von internationalen Bürokratien zu leisten.

### 3 Untersuchungsdesign und Daten

Wer als zentraler Akteur innerhalb der OECD mit Blick auf die internationale Kohärenzdebatte zu verstehen ist, wird in der folgenden Analyse ausgehend von den theoretischen Betrachtungen daran bemessen, wer aufgrund des Mandats (*de jure*) 1) in zentrale politikorientierte Lernprozesse zu Kohärenzfragen eingebunden ist, 2) mit ein-

schlägigen politischen Entscheidungsträgern zusammenarbeitet, 3) eigene („*boundedly rational*“) Entscheidungen zum Thema treffen kann und 4) durch diese Merkmale potentiell Einfluss auf Entscheidungsprozesse und –ergebnisse zu entwicklungspolitischen Kohärenzfragen hat.

Auch wenn es Überschneidungen zwischen den Konzepten *Broker* und *Entrepreneur* gibt und eine Zuschreibung der einen oder anderen Rolle von Akteuren theoretisch kontrovers ist, sollen zur Operationalisierung beide Rollen insbesondere dadurch unterschieden werden, ob eine eigene politische Agenda in der Kohärenzdebatte verfolgt wird (*Entrepreneur*) oder die Vermittlung zwischen diversen Interessen im Vordergrund steht (*Broker*). Sie werden anhand der in der folgenden Tabelle dargestellten Indikatoren den (*de facto*) Handlungen des zentralen Akteurs zugeschrieben:

Tabelle 1: Operationalisierung von *Entrepreneur* und *Broker*

Broker		Entrepreneur	
Merkmal	Indikatoren	Merkmal	Indikatoren
Keine eigene politische Agenda zu PCD	Außerhalb der Advocacy Coalition (insbes. Politikfeldinteressen, Interessen der Mitgliedstaaten)  Handlungsorientierung: Kompromiss/ Konsens	Eigene politische Agenda zu PCD	Eigene Problem- und Lösungsdefinition u.a. gefördert durch zielgruppenorientierte Übersetzung, Entwicklung und Anpassung (Labelling/ Framing)  Handlungsorientierung: Durchsetzen/Verbreiten der eigenen Idee
Vermittlerrolle	Ergebnisoffenheit  Eigene Vorschläge primär zur Lösungsfindung/ zu politikorientiertem Lernen  Anerkennung von allen politischen Lagern	Beeinflussen Entscheidungen bei kontroversen Interessen	Aktive und strategische Interaktion zur Verbreitung/Durchsetzung der eigenen Ideen u.a. durch aktive Netzwerkarbeit, Allianzen, Hartnäckigkeit/ Verhandlungsgeschick, Nähe zu Entscheidungsträgern  Identifikation als/zur Interessengruppe

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fallauswahl begründet sich in der rasanten internationalen Verbreitung der Idee von *entwicklungspolitischer Kohärenz* und ihrer Verankerung in der Bürokratie der OECD. Literaturrecherche lässt darauf schließen, dass *entwicklungspolitische Kohärenz* eine politische Idee und Zielsetzung ist, die um 1990 entwickelt wurde (vgl. *Forster/Stokke* 1999; *Ashoff* 2005). Sie zielt darauf ab, nachhaltige Entwicklung mit ihren ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen zu fördern (vgl. *EU* 2005; *Obrovsky/Schlögl* 2011; *OECD* 2013a; *Carbone/Keijzer* 2016). Die OECD entwickelte ein institutionelles Framework und einen Bewertungsmaßstab für Mitglieder des *OECD Development Assistance Committee* (DAC), welche seit 2001 in den DAC Peer Reviews angewendet werden (vgl. *OECD/DAC* 2001). Durch das Pariser Abkommen über die Effektivität von Entwicklungszusammenarbeit wurde die Idee nach 2005 zu einem Schlagwort in der Debatte um nachhaltige Entwicklung (*Bartels* 2016; *Siitonen* 2016) und 2015 unter Ziel 17 (Partnerschaften zur Erreichung der Ziele) in die globale Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung aufgenommen.

Obwohl sich zahlreiche Studien mit der Arbeit der OECD beschäftigen, wurde die Arbeit von Akteuren der Organisation im Zusammenhang mit dem Kohärenzansatz bisher nicht näher untersucht (vgl. *Mahon/McBride* 2009; *Woodward* 2009; *Carroll/Kellow* 2011; *Schmelzer/Leimgruber* 2017). Studien speziell zu entwicklungspolitischer Kohärenz erwähnen zwar die Bedeutung der OECD für die Verbreitung und Formulierung des Ansatzes (vgl. *Thede* 2013; *Siitonen* 2016), haben diese bisher jedoch nicht systematisch empirisch untersucht, sondern fokussieren sich auf die Europäische Kommission oder Akteure in nationalen Kontexten (vgl. *Carbone* 2013; *Carbone/Keijzer* 2016). Die folgende Analyse schließt an diese Forschungslücken an.

Für die empirische Untersuchung wurden zunächst durch die qualitative Inhaltsanalyse offizieller öffentlicher Dokumente (Strategiepapiere, Berichte, Policy Frameworks, Evaluationsberichte, Statements, Agenden), die seit der ersten expliziten Erwähnung von entwicklungspolitischer Kohärenz in der OECD-Strategie von 1996 „Shaping the 21st Century“ bis 2015 erstellt wurden, Erkenntnisse über die institutionellen und politischen Rahmenbedingungen und relevante Akteure innerhalb der OECD-Bürokratie erzeugt. Zudem konnten durch die Inhaltsanalyse von Publikationen, öffentlichen Veranstaltungen und Stellungnahmen der PCD-Abteilung selbst Informationen über Aktivitäten, Interaktionen mit politischen Entscheidungsträgern und Akteuren aus anderen Politikfeldern und ihre inhaltliche Positionierung gewonnen werden. Die Auswertung von Stellungnahmen und Publikationen externer beteiligter Akteure in internationalen Debatten über entwicklungspolitische Kohärenz – zum Beispiel aus der Europäischen Union, den Vereinten Nationen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen – erlaubten darüber hinaus Einblicke in die Außenwahrnehmung der OECD-internen Akteure. Zur Vertiefung dieser Informationen wurden im Rahmen der Forschung zu entwicklungspolitischer Kohärenz (*Zeigermann* 2016) zwischen 2013 und 2015 insgesamt 49 Expert\*inneninterviews mit Personen geführt, welche die internationale Policy Coherence for Development-Debatte seit mindestens 2009 aktiv begleitet haben (nach *Bogner/Littig/Menz* 2009; *Kaiser* 2014; *Przyborski/Wohlrab-Sahr* 2014). Von diesen Interviews waren insbesondere 12 für die vorliegende Studie einschlägig (vgl. Annex 1). Informationen aus teilnehmenden Beobachtungen (nach *Sarantakos* 2012) im OECD-Generalsekretariat und bei OECD-PCD *Focal Points Meetings*, die zwischen September 2013 und April 2014 entstanden sind, dienten darüber hinaus als Informationen, um die Interaktionen zwischen den verschiedenen Akteuren und politischen Ebenen zu verstehen (vgl. Annex 2). Die gesammelten Informationen wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse mit MaxQDA nach *Kuckarz* (2010) ausgewertet und für eine strukturierte Analyse von Interaktionen genutzt<sup>2</sup>.

#### 4 Das OECD-Sekretariat im Kontext der *Policy Coherence for Development* –Debatte

Im Folgenden wird zunächst die PCD-Abteilung als zentraler Akteur für Kohärenzfragen innerhalb des OECD-Sekretariats verortet. Anschließend werden die Prozesse bei der Entwicklung und Verbreitung von internationalen PCD-Standards und Strategien untersucht<sup>3</sup>.

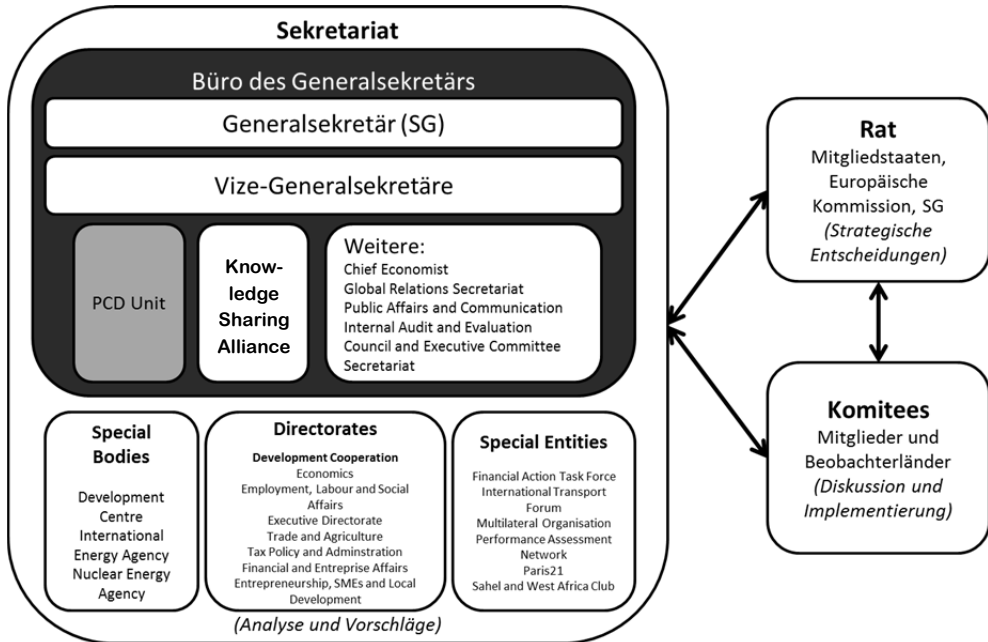
## 4.1 Die PCD-Abteilung im Sekretariat der OECD

Bei der OECD handelt es sich um eine internationale Organisation, deren Ziel die Förderung von Politiken ist, die das wirtschaftliche und soziale Wohlergehen von Menschen auf der ganzen Welt verbessern können (vgl. *OECD Convention* 1960, Article 1). Die Organisation wurde entsprechend ins Leben gerufen, um als Forum zu dienen, in dem Regierungen der Mitgliedstaaten zusammenarbeiten, ihre Erfahrungen teilen und Lösungen für gemeinsame Probleme suchen (ebd.). Trotz fehlender Regulierungsmacht ergibt sich der Einfluss der OECD-Verwaltung durch ihren Zugriff und die Verwendung von Informationen zur Definition von dominantem Wissen und Standards (vgl. *Jakobi/Martens* 2007; *Nay* 2014; *Schmelzer* 2016). In der Literatur wird entsprechend immer wieder darauf verwiesen, dass die Organisation durch inhaltliche und prozedurale Expertise, Nähe zu Entscheidungsträger\*innen, die Entwicklung von Publikationen, Monitoring- und Evaluationsansätzen, Politikempfehlungen, Organisation von Konferenzen und Engagement in internationalen Netzwerken beeinflussen kann, wie politische Probleme international definiert und gelöst werden (*Mahon/McBride* 2009; *Woodward* 2009; *Carroll/Kellow* 2011; *Schmelzer/Leimgruber* 2017).

Das Sekretariat ist neben dem Rat und den spezialisierten Komitees eines der drei zentralen Organe der OECD. Mit ca. 2500 Mitarbeiter\*innen setzt es die verschiedenen Strategien und Arbeitsschwerpunkte um, die im Rat beschlossen wurden, darunter auch entwicklungspolitische Kohärenz. Das Sekretariat der OECD mit Sitz in Paris ist wiederum in verschiedene Direktorate (*Directorates*), Spezialorgane (*Special Bodies*) und Besondere Einheiten (*Special Entities*) unterteilt, die von Generalsekretär Angel Gurría (seit 2006), seinen Stellvertreter\*innen und Kabinettsmitarbeiter\*innen geführt werden. Das Generalsekretariat (auch genannt: Büro des Generalsekretärs, Office of the Secretary General, OSG) nimmt damit eine besondere Rolle innerhalb des Sekretariats ein. Es verfolgt das Ziel, die Relevanz, Sichtbarkeit und den Einfluss der OECD zu verstärken und sicher zu stellen, dass die Organisation an der Schnittstelle von Analyse und Politikberatung innovative und zielorientierte Angebote macht (*SG OECD* 2015, S. 66). Als Querschnittsansatz zwischen verschiedenen Politikfeldern und politisches Problem von globaler Reichweite sind auch Kohärenzfragen im Generalsekretariat angesiedelt. Die Legitimität des OECD-Sekretariats beruht auf ihrem Mandat als Innovations- und Evaluationsinstanz und folgt aus den strategischen Entscheidungen ihrer Mitgliedstaaten (im Rat, siehe Abbildung 1). In der Literatur wird die Legitimität und Autorität der OECD allerdings immer wieder kritisch beurteilt und in Frage gestellt (vgl. *Dostal* 2004; *Lehtonen* 2009; *Schmelzer/Leimgruber* 2017).



Abbildung 1: Organigramm des OECD-Sekretariats (2012-2015)



Quelle: Eigene Darstellung. Pfeile verdeutlichen Kooperation.

Abbildung 1 verdeutlicht die komplexe Struktur des OECD-Sekretariats und auch die Vielschichtigkeit des Büros des Generalsekretärs. Innerhalb des Generalsekretariats ist die PCD-Abteilung (auch genannt: PCD Unit oder Kohärenzabteilung) auf oberster Verwaltungsebene verortet. Sie bearbeitet neben der *Knowledge Sharing Alliance* seit der *Strategy on Development* (OECD 2012) eine der zwei zentralen Säulen der OECD und berät dafür auch einen Vize-Generalsekretär in regelmäßigen informellen Treffen sowie durch die Erarbeitung von *Talking Points* und Tischvorlagen (vgl. I 1.2013,9.2013,10.2014; BP PCDU10/4.2013).

Die enge Zusammenarbeit der Kohärenzabteilung mit dem stellvertretenden Generalsekretär für Kohärenzfragen PCD als dessen *Senior Advisor* ermöglicht den direkten Zugang zum Generalsekretär und Einfluss auf die gesamtstrategische Ausrichtung der OECD (vgl. BP PCDU11/3.2013). So wurde die Abteilung beispielsweise beauftragt, die *Development Mainstreaming Matrix* (2013-2014) zur Auswertung des Erfolgs der *Entwicklungsstrategie 2012* zu entwickeln (vgl. BP IWG 10/02.2013). Dieses Framework wurde anschließend von der PCD-Abteilung (in Kooperation mit anderen Mitarbeiter\*innen des Generalsekretariats und einem externen Berater) zur Evaluation aller Directorate sowie der eigenen Arbeit im Hinblick auf den Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung eingesetzt und für den *Fortschrittsbericht 2014* zur Vorlage auf der Ministerkonferenz ausgewertet (vgl. OECD 2014, BP OECD/PCD12/10-12/11.2013; BP IWG 01/3.2014). Zudem organisierte sie im Untersuchungszeitraum zwischen 2012 und 2015 die Treffen der *Informal Working Group* (IWG), einem Komitee der Mitgliedstaaten, das die Umsetzung der *Entwicklungsstrategie* überwacht (vgl. I 1.2013), und ist an der Organisation der jährlichen Treffen des Rates und an den Treffen des Exeku-

tivkomitees beteiligt – konkret beim Erstellen der Agenda, Verfassen von Hintergrundpapieren und Tischvorlagen sowie der Dokumentation und Ergebnisprotokollen (vgl. BP EC/PCD 10/06.2013; BP MCM/PCD 01/4.2014). Sie besitzt aufgrund dieser Aufgaben die Möglichkeit, eigene Schwerpunkte und Themen zu setzen sowie Einfluss auf organisationsrelevante Entscheidungen auszuüben. All das deutet darauf hin, dass die Kohärenzabteilung organisationsintern eine herausragende Position als Evaluationsinstanz über andere Akteure der OECD-Administration innehat.

Bei ihrer inhaltlichen Arbeit kann die Abteilung auf die Zuarbeit aus anderen Abteilungen – insbesondere aus dem *Development Centre* und dem *Direktorat für Entwicklungskooperation* – zurückgreifen (vgl. BP OECD/PCD12/10.2013; BP OECD/PCDU 11/5.2013; BP DAC 12/01.2013, BP PCD/EDD 11/01.2013). Dies betrifft vor allem Publikationen (u.a. sogenannte PCD *Flagship Reports*, *CODE Reports* oder *Policy Frameworks*), aber auch die Organisation von Veranstaltungen. Gemeint sind dabei insbesondere die PCD *Focal Points Meetings*, die 2007 als Multi-Stakeholder-Plattform gemeinsam vom *Direktorat für Entwicklungskooperation* und dem *Development Centre* des OECD-Sekretariats ins Leben gerufen wurden. Seit 2009 trifft sich der exklusive Kreis der PCD *Focal Points* – zusammengesetzt aus Akteuren aus Mitgliedstaaten des *Development Assistance Committees (DAC)*, externen Forschungseinrichtungen, Zivilgesellschaft, anderen internationalen Organisationen und Expert\*innen aus anderen Abteilungen der OECD – auf Einladung der PCD Unit ein- bis zweimal jährlich im Hauptquartier des OECD-Sekretariats in Paris (vgl. I 1-4.2013). Mit anderen Worten kann die PCD-Abteilung weitestgehend selbst entscheiden, welche Prioritäten auf diesen Treffen besprochen werden, wer eingeladen wird und wer nicht. Damit werden nicht nur die anderen Akteure als Teilnehmer\*innen der internationalen Kohärenzdebatte bestimmt, sondern auch thematische Schwerpunkte festgelegt. Die inhaltliche Arbeit unterstreicht demnach ebenfalls, dass die PCD-Abteilung bereits aufgrund ihres Mandats organisationsintern und in Bezug auf die OECD-Mitgliedstaaten eine wichtige Position hat und insbesondere im Vergleich zu anderen Abteilungen der internationalen Verwaltung der OECD, die sich mit Kohärenzfragen auseinandersetzen (besonders das *Direktorat für Entwicklungskooperation* und das *Development Centre*), über große Autonomie verfügt.

In der Ausübung dieser Tätigkeiten kann die PCD-Abteilung daher als zentraler kollektiver Akteur für Kohärenzfragen an der Schnittstelle zwischen diversen thematischen Abteilungen und externen Akteuren verstanden werden, der bedingt strategisch mit anderen zusammenarbeiten und durch diese *de jure* Autonomie (vgl. *Yesilkagit/van Thiel* 2008) Einfluss auf die Kohärenzdebatte und Organisationsentscheidungen nehmen kann. Das unterstreicht, dass es nicht ausreicht, das OECD-Sekretariat als Einheit zu betrachten, sondern intern zu differenzieren. Im nächsten Abschnitt soll der Fokus folglich auf die *de facto* Interaktionen der PCD-Abteilung gelegt werden.

## 4.2 Die Entwicklung und Verbreitung von internationalen PCD-Standards

Wie bereits angedeutet, besteht eine der zentralen Aufgaben der PCD-Abteilung in der Organisation der PCD *Focal Points Meetings*. Diese Treffen richten sich in erster Linie an die Mitglieder des DAC, die als wichtige international anerkannte sogenannte Ge-

berstaaten von Entwicklungshilfe ein Interesse an effizienten und effektiven Entwicklungspolitiken haben, gleichzeitig aber auch verschiedene politische Prioritäten (u.a. zu wirtschaftlichen, sicherheitspolitischen, migrationspolitischen, innenpolitischen oder ökologischen Fragen) haben. Auf diese DAC-Staaten geht auch das Mandat der PCD-Abteilung zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Treffen über entwicklungspolitische Kohärenz zurück (vgl. I 1.2013). In dieser Funktion ist die PCD-Abteilung in politikorientierte Lernprozesse für nachhaltige Entwicklungspolitiken einbezogen, befindet sich als Teil des OECD-Generalsekretariats jedoch außerhalb existierender Interessengruppen zwischen den Mitgliedstaaten und zwischen relevanten Politikfeldern. Die Treffen dienen dem Austausch der geladenen Teilnehmer\*innen über Erfahrungen, *Best Practices* und mögliche Probleme sowie dem Lernen von neuen Konzepten und Lösungsansätzen. Die PCD-Abteilung kann dafür nicht nur Expert\*innen einladen, sondern auch selbst Ansätze vorstellen. Die ersten *PCD-Meetings* (2009 und 2010) erfolgten in Form internationaler Konferenzen mit Fokus auf allgemeine Kohärenzfragen, in der die Idee zunächst im Kontext von Entwicklungszusammenarbeit, globalen Trends und institutionellen Praktiken verortet wurde. Bis auf die Vorstellung des *PCD-Cycle* (OECD 2009) übernahm die PCD Unit auf diesen ersten Treffen nur eine Moderationsrolle, verfasste die Protokolle und bereitete die Treffen u.a. auch durch Hintergrundgespräche vor (vgl. I 1-4.2013, 19.2013, 27.2013, 37-38.2013). Die Rolle der PCD-Abteilung kann somit zunächst als die eines *Brokers* verstanden werden.

Untersucht man die folgenden Treffen anhand ihrer Tagesordnung, Abschlussberichte und Liste an Teilnehmer\*innen, stellt man fest, dass die Treffen in einer Weise organisiert waren, dass Informationen für Teilnehmer\*innen bereitgestellt wurden, während der Raum für Erfahrungsaustausch eher gering war und auf Grundlage der zuvor präsentierten Informationen erfolgte. Ziel der Treffen sei es nach Aussagen der Kohärenzabteilung, den bisher oftmals unbekanntem Ansatz und das OECD-Framework zu präsentieren und zu diskutieren (vgl. I 3.2013). Bei den Adressat\*innen aus den DAC-Ländern handelte es sich vor allem um wechselnde Personen aus OECD-Delegationen oder um Verwaltungsangestellte aus auswärtigen oder entwicklungspolitischen Ministerien, deren Wissen durch ihre jeweilige inhaltliche Arbeit beziehungsweise durch ihre Erfahrungen mit interministerieller Kooperation und Koordination sowie mit internationaler Zusammenarbeit geprägt sind, die jedoch wenig Vorwissen zum PCD-Ansatz besitzen (vgl. BP PCD/Focal 02/4.2014, BP Focal 06/02.2013; BP Focal 12/01.2014). Beobachtungen und Interviews deuteten darauf hin, dass sie daher vorrangig an den Treffen teilnehmen, um über den Kohärenzansatz der OECD zu lernen: So sei in Deutschland zwar Kohärenz im Koalitionsvertrag integriert, aber bisher kaum in der interministeriellen Zusammenarbeit verankert. Zudem wisse man bisher wenig über „*Best Practices*“ (vgl. I 38.2013). Wissen über die Kohärenzidee sei zudem noch in den Kinderschuhen. Man sei aber bereit, von der OECD zu lernen und in Finnland eine Pilotstudie durchzuführen (vgl. I 46.2013). Auch Nachfragen während und in Vorbereitung der Sitzungen deuteten auf Unwissenheit bezüglich der Messung und Umsetzung von PCD hin. So sei unter den Teilnehmer\*innen weder klar, welche potenziellen Inkohärenzen es gäbe, wie diese identifiziert werden könnten, noch wie Synergien gefördert werden sollten (vgl. I 38.2013). Dieses Wissensdefizit wurde auch von der PCD-Abteilung wahrgenommen und adressiert, indem geäußert wurde, dass vermehrt der Fokus auf einzelne Themen gelegt werden sollte, um das Konzept ver-

ständlicher und anschaulicher zu machen (vgl. BP PCD/Focal 02/4.2014). Als einzige konstante Gruppe in diesen Treffen besitzt die PCD-Abteilung somit nicht nur zunehmend Erfahrung im Umgang mit Regierungsvertreter\*innen, sondern wird von den *national Focal Points* auch zunehmend als Experte für Kohärenzfragen anerkannt: Sie beantwortet Fragen zum Konzept, fasst die Ergebnisse der Treffen zusammen, publiziert eigene Berichte, leitet die Diskussion zur Messung und Evaluierung von PCD und schlägt dafür eigene Ansätze vor (vgl. BP PCD/Focal 02/4.2014, I 1.2013). Zudem identifiziert und formuliert die PCD-Abteilung aktuelle Kohärenzthematiken in Anlehnung an aktuelle OECD-Strategien und richtet entsprechend die Tagesordnung der Treffen aus.

Entsprechend der thematischen Schwerpunkte der *Entwicklungsstrategie* (OECD 2012) – Nahrungsmittelsicherheit, Illegale Finanzströme oder Grünes Wachstum – wurden jährlich sogenannte *PCD Flagship Reports* mit Hilfe von Informationen aus anderen OECD-Direktoraten und Beispielen der *Focal Points* verfasst (OECD 2013b, 2014, 2015). Teilnehmende Beobachtungen von informellen Treffen und Interviews haben gezeigt, dass das im Detail bedeutet, dass Kontakt zu Akteuren mit potenziellem Beitrag zu diesen Berichten aufgenommen wurde, ihnen der Kohärenzansatz, wenn nötig, zielgruppenorientiert erklärt wurde und diese dann gebeten wurden, ihr inhaltliches oder methodisches Wissen entsprechend anzuwenden und einen Beitrag für den PCD-Bericht zu liefern (vgl. BP PCDU 01/03.2014; BP PCDU 12/07.2013; I 46.2014, I 37-38.2013). Diese neuen Partner\*innen werden anschließend teilweise auch als Experte\*innen zu den Treffen eingeladen, um ihre Erkenntnisse zu präsentieren (vgl. Agenden der Treffen 2012-2015, I 46.2014, I 38.2013). Auf diese Weise wurden sowohl innerhalb der OECD als auch in DAC-Mitgliedstaaten und Forschungsinstitutionen Informationen über den Kohärenzansatz der Abteilung verbreitet und neue Allianzen gebildet. Beispielsweise wurden zu dem PCD-Treffen 2014 eine Seniorberaterin aus der *UN Development Policy and Analysis Division* (UNDESA), der Gründer des Think Tank „Gapminder“, der Direktor des OECD-Umwelt-Direktorates und der OECD-Generalsekretär eingeladen, um über das Thema „Global trends shaping emerging policy coherence challenges in a post-2015 world“ (BP PCD/Focal 02/4.2014) zu diskutieren. Dieses Beispiel illustriert nicht nur neue *high-level* Kooperationen innerhalb und außerhalb der OECD, die im Rahmen der Treffen zu Kohärenzfragen zunehmend unabhängig von den Mitgliedstaaten aufgebaut werden konnten. Das Beispiel der Podiumsdiskussion auf dem *Focal Points Meeting* 2014 zeigt auch, dass sich die PCD-Abteilung vor 2015 strategisch immer stärker auch anderen internationalen Organisationen zuwendete und eigene Schwerpunkte setzte, um die Erarbeitung der globalen Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung mitzugestalten.

Die abteilungsinternen Diskussionen über eine Umbenennung des PCD-Begriffs mit stärkerer Orientierung an den *Sustainable Development Goals*, die anschließend auch öffentlich im Rahmen eines Online-Dialoges auf der OECD/PCD-Online-Plattform (2013) und im Rahmen eines *Labs* auf den *European Development Days* mit Abstimmung über den Namen (2013) geführt wurden und schließlich in einer neuen Darstellung des Konzeptes mit Verbindung zur Entwicklungsagenda post-2015 mündeten (vgl. OECD 2013a; Gurréa 2014; OECD PCD Unit 2014), illustrieren die strategischen Handlungen in diesem Kontext (PB PCD/D 11/13.2013; BP PCD/EDD 11/01.2013): Aus „*Policy Coherence for Development*“ (PCD) wurde 2013 „*Policy Coherence for Sustainable Development*“ (PCSD) mit Betonung von *Synergien* zwischen verschiede-

nen politischen Zielen und Politikfeldern, um nachhaltige Entwicklung zu fördern. Ein neuer, weniger sperriger und einprägsamer Name sei notwendig. Man müsse sich insbesondere im Kontext der Entwicklungsdebatte post-2015 auf Nachhaltige Entwicklung beziehen (vgl. I 2.2013), auch wenn sich dabei neue Fragen zur Abkürzung, unter anderem zur Kommunikation der Aktivitäten auf Twitter ergäben (vgl. I 3.2013). Die Außendarstellung der Aktivitäten der Abteilung über soziale Medien wurde vermehrt zum Thema der internen Gespräche (I 3.2013; BP OECD/PCDU 11/4).

#### 4.3 Die PCD-Abteilung als *Entrepreneur* im globalen Konsultationsprozess für die Agenda 2030

Geht mit dem neuen Namen auch eine inhaltliche Neuausrichtung einher? Fragen nach Wirkungszusammenhängen für Nachhaltigkeit durch Politiken wurden von der PCD-Abteilung auch weiterhin ausgeklammert (vgl. BP PCDU 01/03.2014; BP Focal 12/01.2014). Zudem wurde nach Durchführung der Pilotstudie kritisiert, man hätte nicht die nötigen Instrumente zur Hand gehabt und wisse immer noch nicht mehr über die Effekte von Kohärenzansätzen in Partnerländern (vgl. I 46.2014). Stattdessen warb die PCD-Abteilung weiterhin für ihre Ansätze, mit denen sie im Rahmen der PCD *Focal Points* bereits Erfahrungen gesammelt hatte (vgl. BP Focal 12/01.2014; BP Focal 10/1.2015). Diese sind noch immer auf interministerielle Zusammenarbeit in Ländern des globalen Nordens ausgerichtet (vgl. OECD 2016a, 2016b, 2016c, 2016d), besitzen jedoch seit 2013 einen neuen Namen. Die vermehrten Referenzen zu nachhaltiger Entwicklung können somit als strategisches *Labelling* und *Framing* verstanden werden, was eine engere Verknüpfung mit der Arbeit der Vereinten Nationen erlaubt (*Entrepreneur*).

Die PCD-Abteilung nutzte den globalen Konsultationsprozess zur Vorbereitung der Agenda 2030 (*UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda* 2012), um selbst in Kooperation mit Akteuren aus der Zivilgesellschaft, Wirtschaft und aus DAC-Staaten Veranstaltungen zu organisieren, auf denen sie ihr Konzept auf globaler Ebene vorstellen und verbreiten konnte, unter anderem bei *Side Events* im Rahmen von *UN General Assembly Meetings* zur Diskussion der Nachhaltigkeitsagenda post-2015 im September 2013, 2014 und 2015 in New York (Vgl. I1-4.2013). Das *Side Event* 2013 unter dem Titel „Shaping Coherent and Collective Action in a Post-2015 World: How can PCD help improve global food security?“ zielte beispielsweise darauf ab, gemeinsame Forschungs- und Handlungsbedarfe der OECD und der UN zu identifizieren, aber auch Ansätze und Expertise der PCD-Abteilung zu präsentieren und dadurch ein Programm für entwicklungspolitische Kohärenz im Rahmen der Entwicklungsagenda post-2015 unter Leitung der PCD-Abteilung der OECD anzustoßen (vgl. I 3,2013). Dafür sei von der PCD-Abteilung und von ausgewählten Expert\*innen das Wissen vorgestellt und diskutiert worden, das von den *Focal Points* bereits erarbeitet worden war und es seien durch die Moderation Anknüpfungspunkte zu den UN-Debatten hergestellt worden (vgl. I 4,2013). Netzwerkarbeit und die Bildung von Kooperationsprojekten über die OECD und deren Mitgliedstaaten hinaus wurden somit schrittweise zu einem *de facto* neuen Arbeitsschwerpunkt der PCD-Abteilung, der so ursprünglich nicht vorgesehen war und weniger der Vermittlung zwischen verschiedenen Interessen als der Verbreitung der eigenen Konzeption von *Policy Coherence for Development* diene (*Entrepreneur*).

In Bezug auf externe Akteure der Kohärenzdebatte, insbesondere aus anderen internationalen Organisationen, (z.B. EU oder UN) und aus Forschungseinrichtungen (z.B. das *Center for Global Development*; das *European Centre for Development Policy Management*; das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik oder die Bertelsmann-Stiftung mit dem Transformations- und SDG-Index) agierte die PCD-Abteilung somit mit zunehmender Autonomie an der Verbreitung ihres eigenen Ansatzes. Im Vergleich zu ihren Konkurrenten bei der Definition von PCD besaß sie von 2009 an den Vorteil, als Abteilung des OECD-Generalsekretariats über wichtige personelle und finanzielle Ressourcen zu verfügen, auf Wissen der Mitgliedstaaten und anderen Abteilungen zurückgreifen zu können und die *PCD Focal Points Meetings* zu organisieren. Damit konnte sie weitestgehend autonom entscheiden, welche anderen Ansätze und Kritikpunkte im eigenen Konzept berücksichtigt wurden und welche nicht (vgl. I 1-2.2013, *Barder* 2013; *CGDEV* 2014). Beispielsweise wurde die praktische Umsetzbarkeit des Ansatzes sowie dessen normative Implikationen für Interessenpluralismus in liberalen Demokratien immer wieder beanstandet (vgl. *Eyben* 2007; *Carbone* 2008; *Clark* 2012; *Thede* 2013; *Wunderlich* 2013; *Siitonen* 2016). Auf diese Kritiken ging die PCD-Abteilung jedoch nur bedingt ein, u.a. durch Erwähnung weiterer Ansätze in den *Flagship Reports*, wie zum Beispiel dem *Commitment to Development Index* (vgl. *OECD* 2015, S. 74-77; 98-99; 131-132) oder die Erweiterung von Indikatoren im OECD-Framework (vgl. *OECD* 2016a, 2016b, 2016c, 2016d). Die grundsätzliche Idee und Ausrichtung mit Fokus auf institutionelle Arrangements wurde dabei von der PCD-Abteilung jedoch nicht geändert, sondern die Bedeutung ihres eigenen Ansatzes unterstrichen (vgl. BP OECD/PCDU 11/4; BP OECD/PCDU 11/5.2013; BP PCD/Focal 02/4.2014; BP PCD/EDD 11/01.2013).

Anhand ihrer strategischen Interaktion mit externen PCD-Expert\*innen, aber auch mit OECD-internen Expert\*innen konnte die Kohärenzabteilung des OECD-Sekretariats somit zunehmend als *Entrepreneur* agieren und einen externen Einfluss ausüben. Auf interorganisationaler Ebene wurde das erfolgreiche Handeln als *Entrepreneur* auch daran deutlich, dass das Kohärenzkonzept in ganz ähnlichem *Framing* in Ziel 17 der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung integriert wurde. In Ziel 17:14 heißt es entsprechend: „Enhance policy coherence for sustainable development“. Diesbezieht sich im Sinne des OECD-Frameworks auf „policy and institutional coherence“ (vgl. *OECD* 2009, 2013a; *UN* 2018).

Aufgrund ihrer von den Vereinten Nationen, der EU und den Staats- und Regierungschefs anerkannten Expertise (Reputation) wurde der PCD-Abteilung der OECD seit 2015 die Organisation der *PCSD-Multi-Stakeholder Partnership for Enhancing Policy Coherence for Sustainable Development* zur Implementierung von Ziel 17 übertragen (*UN* 2018). Damit wurde intraorganisational und interorganisational ihre Position und Autonomie weiter gestärkt.

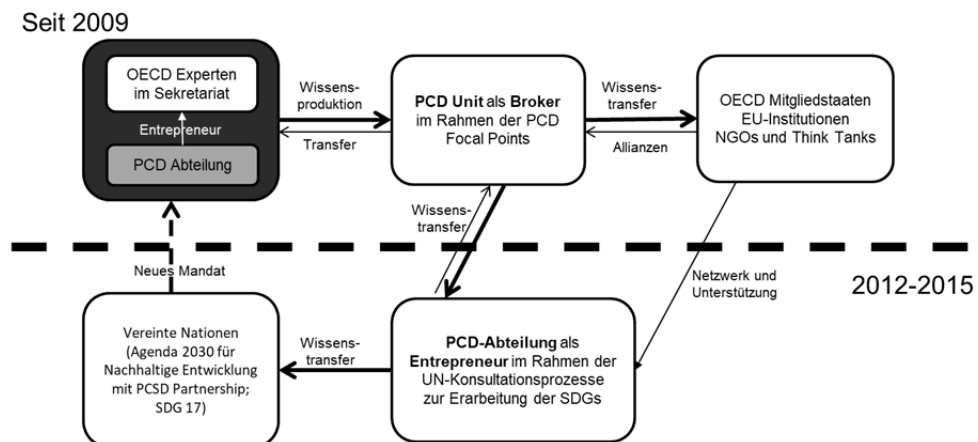
## 5 Fazit und Ausblick

Anhand der empirischen Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Akteure aus internationalen Bürokratien beim Transfer von Wissen in globalen Governance-Strukturen zur Entwicklung von Lösungsansätzen für nachhaltige Entwicklung eine wichtige Rolle spielen. Es reicht bei der Analyse jedoch nicht aus, Sekretariate internationaler Or-

ganisationen als einen komplexen Akteur zu betrachten. Einzelne Abteilungen innerhalb internationaler Verwaltungsstrukturen können als Akteure nicht nur intraorganisational, sondern auch interorganisational agieren und nehmen dabei verschiedene Rollen ein. So auch die PCD-Abteilung im OECD-Generalsekretariat, die im Kontext der *Policy Coherence for Development*-Debatte als zentraler kollektiver Akteur strategische Entscheidungen zur Verbreitung ihrer Ideen traf, u.a. durch zielgruppenorientiertes *Labelling* und *Framing* ihres Konzeptes, durch geschickte Vermittlung zwischen Interessengruppen, durch die Bildung von Netzwerken und Allianzen, aber auch durch den Abschluss von Konkurrenten im Rahmen der *PCD Focal Points Meetings*. (Hypothese 1).

Die Untersuchung der Interaktionen dieser PCD-Abteilung im zweiten Teil der Analyse hat zudem demonstriert, dass dieser Akteur nicht nur zeitlich dynamisch, sondern teilweise auch komplementär mit intra- und/oder interorganisationaler Ausrichtung gegenüber bestimmten Bezugsgruppen als *Broker* und *Entrepreneur* interagiert (siehe Abbildung 2). Wengleich die Zuordnung dieser Rollen zum Verständnis von Akteurshandeln sinnvoll erscheint, muss auch festgestellt werden, dass eine klare Unterscheidung durch den dynamischen Charakter der Wissenszirkulation zwischen verschiedenen Akteuren und politischen Ebenen teilweise nur schwer möglich ist. Wie auch in der Theorie gibt es in der Empirie Überschneidungen zwischen *Entrepreneur* und *Broker* durch ihre gestalterische Tätigkeit bei der Weiterentwicklung und Verbreitung des *Policy Coherence for Development*-Ansatzes in Kooperation mit anderen Akteuren.

Abbildung 2: Wissenstransfer zu *Policy Coherence for Development* seit Einführung der *Focal Points Meetings* (2009) mit veränderten Rollen der PCD-Abteilung im Rahmen des Konsultationsprozesses zur Entwicklung der Agenda 2030 (2012-2015)



Quelle: Eigene Darstellung. Pfeile symbolisieren Interaktionen, gestrichelte Linie markiert den Wandel am Ende des Untersuchungszeitraumes.

Abbildung 2 stellt die dynamischen Rollen der PCD-Abteilung in Bezug auf interne und externe Akteure zusammenfassend dar, die in der vorherigen Analyse untersucht wurden (Hypothese 3).

Abschließend konnte gezeigt werden, dass die Kohärenzabteilung mit zunehmender Anerkennung als internationale PCD-Expertin und damit einhergehender Autonomie ihre Handlungen zunehmend an OECD-externen Debatten ausrichtete und als *Entrepreneur* zur Verbreitung ihres Konzeptes in der Europäischen Union und den Vereinten Nationen beigetragen hat (Hypothese 2). Als Beispiel wurde hier insbesondere die Integration des Ansatzes in die Agenda 2030 der Vereinten Nationen dargestellt. Die erfolgreichen interorganisationalen Interaktionen wurden in diesem Fall durch äußere Rahmenbedingungen, also den von den UN initiierten Multi-Stakeholder-Konsultationsprozess zur Entwicklung der globalen Nachhaltigkeitsziele positiv beeinflusst. Die Kohärenzabteilung der OECD konnte diese Gelegenheit nutzen. Zudem erlaubten die institutionellen Strukturen, also ihre Verortung im OECD-Generalsekretariat mit dem Mandat, die Sichtbarkeit und Bedeutung der Organisation nach außen zu stärken, sich interorganisational als *Entrepreneur* zur Verbreitung von OECD-Konzepten und -Ansätzen einzusetzen.

Mit Blick auf die anfangs diskutierte theoretische Debatte kann somit festgestellt werden, dass die Untersuchung von Interaktionen Aufschluss über das Zustandekommen globaler Entscheidungen geben kann. Gleichzeitig sind Akteure aber durch Organisationsstrukturen und politische Rahmenbedingungen in ihren Handlungen determiniert. In welchem Verhältnis institutionelle und politische Rahmenbedingungen und strategisches Handeln der Akteure stehen, bleibt in weiteren vergleichenden Studien genauer zu untersuchen. Von der Bedeutung strategischer Interaktion bis hin zu Mandatserweiterung der PCD-Abteilung zeugt jedoch insbesondere der direkte Vergleich der PCD-Abteilung mit der *Knowledge Sharing Alliance*, welche durch die Bearbeitung der zweiten Säule der OECD nach der *Strategy on Development* (2012) und Verortung im Generalsekretariat ähnliche Voraussetzungen hat, jedoch im gleichen Zeitraum weitaus weniger stark ihren eigenen Ansatz international verbreitete und sich nur gering in den UN-Konsultationsprozess einbrachte, obwohl auch das nahegelegen hätte.

Der vorliegende Beitrag knüpft damit an Untersuchungen zu Akteuren in politischen Entscheidungsprozessen an und verbindet diese mit Theorien der internationalen Verwaltungsforschung. Der Beitrag unterstreicht zudem die Ergebnisse von Studien zu Autonomisierungsprozessen in internationalen Bürokratien. Es konnte bestätigt werden, dass mit zunehmender Autonomie Eigeninteresse und Handlungsorientierung zunehmend an supranationalen Normen ausgerichtet sind, was sich wiederum auf internationale Entscheidungsprozesse zu globalen Nachhaltigkeitsfragen auswirkt. Im Gegensatz zu aktuellen Studien wurde die zunehmende Autonomie jedoch nicht nur auf Reputation, zunehmende Erfahrung und Expertise zurückgeführt, sondern vor allem mit der aktiven und strategischen Rolle von Akteuren als *Entrepreneurs* in internationalen Netzwerken und in inter- und intraorganisationalen Beziehungen begründet. Mit Blick auf die Literatur zu entwicklungspolitischer Kohärenz wurde deutlich, dass nicht nur die Europäische Kommission ein wichtiger Akteur in diesem Zusammenhang ist, sondern die Arbeit der OECD-Abteilung in Form von Evaluationen, Monitoring, Entwicklung von Frameworks und Organisation von Netzwerktreffen, Workshops und Konferenzen zentral zur interorganisationalen Verbreitung der Idee beigetragen hat und entsprechend auch von anderen internationalen Organisationen – insbesondere der EU und den Vereinten Nationen – als internationale Expertin in diesem Feld anerkannt wurde. Bereits in anderen Studien, u.a. zur Arbeit der OECD in den Bereichen Bildung und Wirtschaft, wurde diese *Soft Power* der Organisation unterstrichen (vgl. *Bieber/Mar-*



tens 2011; Schmelzer 2016). Der Einfluss von Unterabteilungen des Büros des Generalsekretärs wurde dabei jedoch bisher nicht herausgearbeitet, sodass die Arbeit zu neuen Erkenntnissen über Strukturen und Prozesse in der OECD beiträgt.

## Anmerkungen

- 1 Die Begriffe „internationale öffentliche Verwaltung“ und „internationale Bürokratien“ werden im Folgenden synonym verwendet. Der Fokus liegt dabei auf Sekretariaten internationaler Organisationen.
- 2 Aus ethischen Gründen werden im Folgenden keine direkten Zitate und Namen der Interviews und partizipativen Beobachtungen genannt.
- 3 Es handelt sich hierbei um eine komprimierte Auswertung der Prozesse und Interaktionen. Eine detaillierte Analyse ist in „Policy Coherence for Development – From a vague idea towards a global norm“ (Zeigermann 2016) zu finden.

## Literatur

- Abbott, Kenneth W./Snidal, Duncan, 1998: Why States Act through Formal International Organizations, in: *Journal of Conflict Resolution*, 42, 1, S. 3-32.
- Abbott, Kenneth W./Snidal, Duncan, 2000: Hard and Soft Law in International Governance, in: *International Organization*, 54, 03, S. 421-456.
- Ackrill, Robert/Kay, Adrian, 2011: Multiple streams in EU policy-making: the case of the 2005 sugar reform, in: *Journal of European Public Policy*, 18, 1, S. 72-89.
- Aflaki, Inga Narbutaitė/Petridou, Evangelia, 2016: Entrepreneurship in the Polis: Understanding Political Entrepreneurship, Routledge.
- Ashoff, Guido, 2005: Enhancing Policy Coherence for Development: Justification, Recognition and Approaches to Achievement, in: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik [http://www.diegdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK\\_contentByKey\)/ENTR-7BMHCF/\\$FILE/Studies%2011.pdf](http://www.diegdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7BMHCF/$FILE/Studies%2011.pdf), Stand: 10.10.2012.
- Barnett, Michael N./Finnemore, Martha, 1999: The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations, in: *International Organization*, 53, 4, S. 699-732.
- Bartels, Lorand, 2016: Policy Coherence for Development Under Article 208 of the Treaty on the Functioning of the European Union – Towards a Complaints Mechanism, ID 2754079, Rochester, NY: Social Science Research Network, <http://papers.ssrn.com/abstract=2754079>, Stand: 1.6.2016.
- Bauer, Michael W./Ege, Jörn, 2016: Bureaucratic autonomy of international organizations' secretariats, in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 1019-1037.
- Béland, Daniel/Howlett, Michael, 2016: The Role and Impact of the Multiple-Streams Approach in Comparative Policy Analysis, in: *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 18, 3, S. 221-227.
- Benz, Arthur, 2017: Kommunikative Verwaltungsbeziehungen zwischen Staaten und internationalen Organisationen – Zur Konstitution von Verwaltungsherrschaft jenseits des Staates, in: *der moderne staat – dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 10, 2.
- Benz, Arthur/Corcaci, Andreas/Doser, Jan Wolfgang, 2016: Unravelling multilevel administration. Patterns and dynamics of administrative co-ordination in European governance, in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 999-1018.
- Bieber, Tonia/Martens, Kerstin, 2011: The OECD PISA Study as a Soft Power in Education? Lessons from Switzerland and the US.(Report), in: *European Journal of Education*, 46, S. 101.
- Biermann, Frank/Siebenhüner, Bernd/Schreyögg, Anna, 2009: *International Organizations in Global Environmental Governance*, Routledge.
- Biermann, Frank/Siebenhüner, Bernd, 2013: Problem solving by international bureaucracies: the influence of international secretariats in world politics, in: *Reinalda, Bob (Hrsg.)*, *Routledge Handbook of International Organization*, London: Routledge, S. 149-161.

- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.)*, 2009: *Interviewing Experts*, London: Palgrave Macmillan UK.
- Busuioc, Madalina*, 2015: Friend or Foe? Inter-Agency Cooperation, Organizational Reputation, and Turf, in: *Public Administration*, 94.
- Carbone, Maurizio*, 2008: Mission Impossible: the European Union and Policy Coherence for Development, in: *Journal of European Integration*, 30, 3, S. 323-342.
- Carbone, Maurizio*, 2013: International development and the European Union's external policies: changing contexts, problematic nexuses, contested partnerships, in: *Cambridge Review of International Affairs*, 26, 3, S. 483-496.
- Carbone, Maurizio/Keijzer, Niels*, 2016: The European Union and Policy Coherence for Development: Reforms, Results, Resistance, *European Journal of Development Research*, Vol. 28. Issue 1, S. 30-43.
- Carpenter, Daniel*, 2001: *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks and Policy Innovation in Executive Agencies, 1862-1928.*
- Carroll, Peter/Kellow, Aynsley*, 2011: *The OECD: A Study of Organisational Adaptation*, Edward Elgar Publishing.
- Clark, Helen*, 2012: *The Future of Development Co-operation: from Aid to Coherence?*, <http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2012/05/08/helen-clark-the-future-of-development-co-operation-from-aid-to-coherence-/>, Stand: 27.1.2015.
- Curtin, Deirdre/Egeberg, Morten*, 2008: Tradition and innovation: Europe's accumulated executive order, in: *West European Politics*, 31, 4, S. 639-661.
- Dostal, Jörg Michael*, 2004: Campaigning on expertise: how the OECD framed EU welfare and labour market policies – and why success could trigger failure, in: *Journal of European Public Policy*, 11, 3, S. 440-460.
- Dudley, Dr Geoffrey/Richardson, Jeremy*, 2001: *Why Does Policy Change?: Lessons from British Transport Policy 1945-99*, 1 edition. London: Routledge.
- Eckhard, Steffen/Ege, Jörn*, 2016: International bureaucracies and their influence on policy-making: a review of empirical evidence, in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 960-978.
- Ege, Jörn*, 2017: Comparing the autonomy of international public administrations: An ideal-type approach, in: *Public Administration*, 95, 3, S. 555-570.
- Ellinas, Antonis/Suleiman, Ezra*, 2012: *The European Commission and Bureaucratic Autonomy: Europe's Custodians (2012)*, New York: Cambridge University Press.
- EU*, 2005: *The European Consensus on Development. Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the member states meeting with the Council, the European Parliament and the Commission*, Brüssel.
- Eyben, Rosalind*, 2007: Harmonisation: How Is the Orchestra Conducted?, in: *Development in Practice*, 17, 4/5, S. 640-646.
- Forster, Jacques/Stokke, Olav (Hrsg.)*, 1999: *Policy Coherence in Development Co-Operation*, London: Routledge Chapman & Hall.
- Gurréa, Angel*, 2014: *Policy Coherence for Development in a Post-2015 Era – OECD*, <http://www.oecd.org/pcd/policy-coherence-for-development-in-a-post-2015-era.htm>, Stand: 27.1.2015.
- Haas, Peter M.*, 1992: Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination, in: *International Organization*, 46, 1, S. 1-35.
- Herweg, Nicole*, 2017: *European Union Policy-Making: The Regulatory Shift in Natural Gas Market Policy*, Springer.
- Holzinger, Katharina/Knill, Christoph*, 2005: Causes and conditions of cross-national policy convergence, in: *Journal of European public policy*, 12, 5, S. 775-796.
- Ingold, Karin/Varone, Frédéric*, 2012: Treating Policy Brokers Seriously: Evidence from the Climate Policy, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 2, S. 319-346.
- Jakobi, Anja P./Martens, Kerstin*, 2007: Diffusion durch internationale Organisationen: Die Bildungspolitik der OECD, in: *Holzinger, Katharina /Jörgens, Helge /Knill, Christoph (Hrsg.)*, *Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 247-270.

- Jenkins-Smith, Hank/Nohrstedt, Daniel/M Weible, Christopher/A Sabatier, Paul*, 2014: Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution, and Ongoing Research, in: *Weible, Christopher/Sabatier, Paul A. (Hrsg.)*, Theories of the Policy Process, Boulder: Westview Press, S. 183-223.
- Jinnah, Sikina*, 2014: Post-Treaty Politics: Secretariat Influence in Global Environmental Governance, Cambridge Massachusetts, London: MIT Press.
- Jones, Bryan D./Baumgartner, Frank R.*, 2012: From There to Here: Punctuated Equilibrium to the General Punctuation Thesis to a Theory of Government Information Processing, in: *Policy Studies Journal*, 40, S. 1-20.
- Jörgens, Helge/Kolleck, Nina/Saerbeck, Barbara*, 2016: Exploring the hidden influence of international treaty secretariats: using social network analysis to analyse the Twitter debate on the 'Lima Work Programme on Gender', in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 979-998.
- Kaiser, Robert*, 2014: Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer VS.
- Kingdon, John W.*, 2011 [1984]: Agendas, Alternatives, and Public Policies, Longman Classics in Political Science, Pearson. Second Edition.
- Knill, Christoph/Bauer, Michael W.*, 2016: Policy-making by international public administrations: concepts, causes and consequences, in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 949-959.
- Knill, Christoph/Eckhard, Steffen/Bauer, Michael W.*, 2017: International Public Administration: Ein neuer Bürokratiertyp, in: *der moderne staat – dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 10, 2, S. 173-189.
- Knill, Christoph/Eckhard, Steffen/Grohs, Stephan*, 2016: Administrative styles in the European Commission and the OSCE Secretariat: striking similarities despite different organizational settings, in: *Journal of European Public Policy*, 23, 7, S. 1057-1076.
- Kuckartz, Udo*, 2010: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden.
- Lehtonen, Markku*, 2009: OECD peer reviews and policy convergence. Diffusing policies and discourses?, in: *Biermann, Frank/Siebenhüner, Bernd/Schreyögg, Anna (Hrsg.)*, International Organizations in Global Environmental Governance, London ; New York: Routledge, S. 71-90.
- Mahon, Rianne/McBride, Stephen*, 2009: The OECD and Transnational Governance, UBC Press.
- Mintrom, Michael/Norman, Philipia*, 2009: Policy Entrepreneurship and Policy Change, *The Policy Studies Journal*, 4.
- Nay, Olivier*, 2014: International Organisations and the Production of Hegemonic Knowledge: how the World Bank and the oecd helped invent the Fragile State Concept, in: *Third World Quarterly*, 35, 2, S. 210-231.
- Nikolaos Zahariadis, Nicole Herweg*, 2017: The multiple streams approach, in: *The Routledge Handbook of European Public Policy*, London ; New York: Routledge, S. 54-63.
- Obrovsky, Michael/Schlögl, Lukas*, 2011: Politikkohärenz durch Kohärenzpolitik!: Bedingungen für Policy Coherence for Development in Österreich, 1. Aufl. Südwind Wien.
- OECD*, 2009: Building Blocks for Policy Coherence for Development, Paris: OECD Publishing.
- OECD (Hrsg.)*, 2012: OECD Strategy on Development, Paris: OECD Publishing.
- OECD*, 2013a: Policy coherence for inclusive and sustainable development. OECD and Post-2015 Reflections., Paris: OECD, <http://www.oecd.org/pcd/POST-2015%20PCD.pdf>, Stand: 30.7.2014.
- OECD*, 2013b: Better Policies for Development. In Focus: Policy Coherence for Development and Global Food Security., Paris: OECD Publishing, [http://www.oecd.org/pcd/PoliCoh\\_PDFforWeb\\_270513.pdf](http://www.oecd.org/pcd/PoliCoh_PDFforWeb_270513.pdf), Stand: 7.8.2014.
- OECD (Hrsg.)*, 2014: Better Policies for Development 2014. Policy Coherence and Illicit Financial Flows., Paris: OECD Publishing.
- OECD*, 2015: Better Policies for Development 2015 Policy Coherence and Green Growth: Policy Coherence and Green Growth, Paris: OECD Publishing.
- OECD*, 2016a: The Framework for Policy Coherence for Sustainable Development, SG/PCD(2016)1, Paris: OECD.
- OECD*, 2016b: The Framework for Policy Coherence for Sustainable Development Thematic Module – Green Growth, SG/PCD(2016)4, Paris: OECD.

- OECD*, 2016c: The Framework for Policy Coherence for Sustainable Development Thematic Module – Illicit Financial Flows, SG/PCD(2016)3, Paris: OECD.
- OECD*, 2016d: The Framework for Policy Coherence for Sustainable Development Thematic Module – Food Security, SG/PCD(2016)2, Paris: OECD.
- OECD PCD Unit*, 2014: Policy Coherence for Development and the Sustainable Development Goals, Paris: OECD.  
<http://www.oecd.org/pcd/Concept%20Note%202017-18%20Dec%202014.pdf>, Stand: 26.1.2015.
- OECD/DAC*, 2001: The DAC Guidelines – Poverty Reduction, Paris: OECD Publishing.
- Pielke, Roger A.*, 2007: The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics, Cambridge University Press.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika*, 2014: Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Rimkutė, Dovilė*, 2018: Organizational reputation and risk regulation: The effect of reputational threats on agency scientific outputs, in: Public Administration, 96, 1, S. 70-83.
- Sabatier, Paul A./Jenkins-Smith, Hank C.*, 1993: Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach, Westview Press.
- Sarantakos, Sotirios*, 2012: Social Research, Palgrave Macmillan.
- Scharpf, Fritz W.*, 1997: Games Real Actors Play: Actor-centered Institutionalism In Policy Research, Boulder, Colo: Westview Press.
- Schmelzer, Matthias*, 2016: The Hegemony of Growth: The OECD and the Making of the Economic Growth Paradigm, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmelzer, Matthias/Leimgruber, Matthieu (Hrsg.)*, 2017: The OECD and the International Political Economy Since 1948 | Matthieu Leimgruber | Palgrave Macmillan, Palgrave Macmillan.
- SG OECD*, 2015: Secretary-Generals Report to Ministers, Paris: OECD,  
<https://www.oecd.org/about/secretary-general/SG-Annual-Report-to-Ministers-2015.pdf>, Stand: 24.8.2016.
- Siitonen, Lauri*, 2016: Theorising Politics Behind Policy Coherence for Development (PCD), in: The European Journal of Development Research, 28, 1, S. 1-12.
- Thede, Nancy*, 2013: Policy Coherence for Development and Securitisation: competing paradigms or stabilising North-South hierarchies?, Third World Quarterly, Vol. 34, No. 5, S. 784-799.
- Trondal, Jarle*, 2013: International bureaucracies: organizational structure and behavioural implications, in: *Reinalda, Bob (Hrsg.)*, Routledge Handbook of International Organization, London: Routledge, S. 162-175.
- Trondal, Jarle/Marcussen, Martin/Larsson, Torbjörn*, 2010: Unpacking International Organisations: The Dynamics of Compound Bureaucracies, Manchester University Press.
- UN*, 2018: – United Nations Partnerships for SDGs platform, in: PCSD Partnership – A multi-stakeholder Partnership for Enhancing Policy Coherence for Sustainable Development  
<https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=12066>, Stand: 31.8.2018.
- UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda*, 2012: Realizing the Future We Want for All. Report to the Secretary-General, New York: United Nations,  
[http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post\\_2015\\_UNTTreport.pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post_2015_UNTTreport.pdf), Stand: 30.7.2014.
- Weible, Christopher M./Sabatier, Paul A.*, 2017: Theories of the Policy Process, Hachette UK.
- Woodward, Richard*, 2009: The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Routledge.
- Wunderlich, Daniel*, 2013: Towards Coherence of EU External Migration Policy? Implementing a Complex Policy, in: International Migration, 51, 6, S. 26-40.
- Yesilkagit, Kutsal/van Thiel, Sandra*, 2008: Political Influence and Bureaucratic Autonomy, in: Public Organization Review, 8, 2, S. 137-153.
- Zeigermann, Ulrike*, 2016: The Proliferation of Policy Coherence for Development (PCD) – from a Vague Idea Towards a Global Norm? Münster.

## Anhang 1 Interviews

(Namen und detaillierte institutionelle Zugehörigkeiten werden aufgrund ethischer Erwägungen nicht genannt)

Zuordnung Interviewpartner*innen	Relevante Interviews
Expert*innen aus Sekretariaten internationaler Organisationen (OECD, EU, UN)	1.-4.2013 OECD/PCD Unit 9.2013 und 10.2014 OECD/Knowledge Sharing Alliance
NGO PCD Stakeholder	19.2013 Deutsches Forschungsinstitut
Staatliche OECD/PCD Focal Points	37-38.2013 Deutsche PCD/Focal Points 27.2013 Französische PCD/Focal Points 46.2014 Finnische PCD/Focal Points
Staatliche PCD Akteure	36.2014 BMZ/Germany

## Anhang 2 Beobachtungen

(Namen und detaillierte institutionelle Zugehörigkeiten werden aufgrund ethischer Erwägungen nicht genannt)

Beobachtungen	Art der Beobachtung	Relevante Beobachtungsprotokolle (BP)
<b>Arbeit der OECD PCD Abteilung</b> Büro des Generalsekretärs, Chateau, Paris, 29. Sept. 2013- 31.03.2014. Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Kontinuierliche, offene und partizipative Beobachtung	BP PCDU10/4.2013: Protokoll Hintergrundgespräch mit der PCD Unit über Entwicklung und Bedeutung von PCD in der OECD. Reden des SG.  BP PCDU11/3.2013: Protokoll Beobachtung und Nachfrage zur Zusammenarbeit mit dem Vize-Generalsekretär und OECD Generalsekretär im Kontext internationaler Konferenzen und Besuchen von Staats- und Regierungschefs.  BP OECD/PCDU 11/4: Protokoll Erarbeitung Twitter Strategie. Name. Online Dialog Vorbereitung.  BP OECD/PCDU 11/5.2013: Protokoll Planungstreffen 2014 PCD Flagship Report. Prioritäten. Direktorate. Aufgabenverteilung.
<b>OECD Development Assistance Committee (DAC)</b> 29. Sept. 2013- 31.03.2014 Rolle als beobachtende Doktorandin	Kontinuierliche, punktuelle partizipative Beobachtung zum Anlass von DAC-Treffen, einschließlich Vor- und Nachbereitungstreffen	BP DAC 12/01.2013: Protokoll zum ‚Pre-Filling‘ der Development Mainstreaming Matrix von der PCD Unit und Kommunikation mit Direktorate. Bedeutung E-Mail-Signatur.
<b>Treffen der informellen Arbeitsgruppe zur Entwicklungsstrategie (IWG)</b> Conference Centre Paris Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Regelmäßige (Alle 6 Wochen, 5 mal in der Zeit zwischen Sept. 2013 -März 2014), offene, partizipative Beobachtung, einschließlich Vor- und Nachbereitung der Treffen	BP IWG 10/02.2013: Protokoll zu Monitoring und Evaluierung der Implementierung der OECD Entwicklungsstrategie.  BP IWG 01/3.2014: Präsentation des Fortschrittsberichts. Budget Kommentare.

<b>Beobachtung</b>	<b>Art der Beobachtung</b>	<b>Relevante Beobachtungsprotokolle (BP)</b>
<b>OECD Focal Points Treffen</b> OECD Conference Centre Paris Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin (6.-9. Focal Points Treffen)	Regelmäßige (Zweimal jährlich), jwls. Partizipativ, offen (4-5. März 2014) und passive Beobachtung (OECD Events Life Stream, 17-12-13 Juni 2013; 18 Dezember 2014; 21 Oktober 2015), einschließlich Vorbereitung, Arbeitstreffen und Nachbesprechungstreffen	Protokoll des PCD Focal Points Treffen in Paris 2014. Agenda. Debatte. Planung. Schwerpunkte. BP Focal 06/02.2013: Agenda. Diskussion. Präsentation. Tischvorlagen. BP Focal 12/01.2014: Agenda. Diskussion. Präsentation. Tischvorlagen. BP Focal 10/1.2015: Agenda. Diskussion. Präsentation. Tischvorlagen.
<b>OECD PCD Online Dialog</b> 2.-4. April 2013; 18-22 Nov. 2013, OECD Paris Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Punktuelle Beobachtung, zunächst passiv, dann partizipativ, offen einschließlich Vor- und Nachbereitungstreffen	PB PCD/D 11/13.2013: Vorbereitung der EDD Diskussion und Herausforderungen einer neuen PCD Definition/Name
<b>Treffen des OECD Exekutivkomitees</b> 31. Okt. 2013 Chateau, OECD Paris Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Punktuelle Beobachtungen passiv und partizipativ/offen	BP EC/PCD 10/06.2013: Gesamtausrichtung Overa II management, Progress Strategy on Development
<b>Telefonkonferenz mit der deutschen PCD Abteilung</b> 5. Dez. 2013 Chateau, OECD Paris Rolle als beobachtende Doktorandin	Punktuelle Beobachtungen passiv und partizipativ/offen	BP PCDU 12/07.2013: Operationalisierung und Evaluation von PCD auf staatlicher Ebene
<b>Treffen mit britischer Delegation zu PCD</b> 21. Jan. 2014 Conference Center OECD Paris Rolle als beobachtende Doktorandin	Punktuelle Beobachtungen passiv und partizipativ/offen einschließlich Vorbereitungs- und Nachbereitungssitzung	BP PCDU 01/03.2014: Protokoll zur Präsentation des Progress Reports beim Treffen der Informal Working Group. Budget Kommentar.
<b>Treffen der internen Arbeitsgruppe zur Monitoring Development Mainstreaming Framework</b> 29. Sept. 2013- 31.03.2014 Chateau, OECD Paris Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Punktuelle Beobachtungen partizipativ/offen	BP OECD/PCD 12/11.2013: Protokoll zur Auswertung der Informationen aus den Direktoraten zum Development Mainstreaming Matrix und Entwurf des Fortschrittsberichts 2014.
<b>OECD Treffen des Rates</b> 20.-21. Jan 2014 OECD Conference Centre Paris Rolle als beobachtende Doktorandin	Punktuelle partizipative Beobachtungen als aktive Teilnehmerin	BP MCM/PCD 01/4.2014: Team Meeting. Vorbereitung des Ministerrates.
<b>European Development Days</b> 26.-27. Nov. 2013; 3.-4. Juni 2015 EDD Messegelände Brüssel Rolle als beobachtende Doktorandin und externe Beraterin	Punktuelle Beobachtungen passiv und partizipativ/offen einschließlich Vorbereitungs- und Nachbereitungssitzung zum OECD/PCD Lab	BP PCD/EDD 11/01.2013 Vorbereitung der Agenda. Diskussionen und Präsentationen.

*Anschrift der Autorin:*

Dr. Ulrike Zeigermann, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Zschokkestraße 32, D-39104 Magdeburg

*E-Mail:* [ulrike.zeigermann@ovgu.de](mailto:ulrike.zeigermann@ovgu.de)