

„Globale Herausforderungen machen



Über den Gesprächspartner

Thorsten Schäfer-Gümbel ist Vorstandssprecher und Arbeitsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Von 2003 an war er Mitglied des Hessischen Landtags, seit 2009 Vorsitzender der SPD-Landtagsfraktion und des SPD-Landesverbandes Hessen. Schäfer-Gümbel wurde 2013 zu einem der stellvertretenden Bundesvorsitzenden der SPD gewählt und führte von Anfang Juni 2019 bis Ende September 2019 die SPD als einer von drei kommissarischen Bundesvorsitzenden. Seit Oktober 2019 gehört er dem Vorstand der GIZ als Arbeitsdirektor an, im November 2022 übernahm er darüber hinaus die Position des Vorstandssprechers.

vor Landesgrenzen nicht halt“

Als Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung engagiert sich die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) weltweit für eine lebenswerte Zukunft. Warum das in Zeiten globaler Herausforderungen trotz knapper Kassen unverzichtbar ist, besprach Willi Rugen mit Vorstandssprecher Thorsten Schäfer-Gümbel.

Willi Rugen: Herr Schäfer-Gümbel, wie ist die GIZ entstanden, und was sind ihre Aufgaben?

Thorsten Schäfer-Gümbel: Die GIZ ist ein privatwirtschaftliches Unternehmen des Bundes, dessen Hauptaufgabe darin besteht, zwischen Regierungen vereinbarte Projekte zu einer schnellen Umsetzung zu bringen. Wir sind also die Umsetzer. Wir sind in der bilateralen Zusammenarbeit zwischen der Bundesrepublik und ihren Partnerländern verankert, setzen beispielsweise viele Projekte im technischen Umfeld um. Mehr als 40 Prozent unserer aktuellen Projekte betreffen die Themenbereiche Klimaschutz und Energie. Entstanden sind wir in der heutigen Form im Jahr 2011 durch die Fusion der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, der Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH und des Deutschen Entwicklungsdienstes.

Werden Sie aus dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gesteuert?

Die GIZ ist eine ganz normale GmbH, in der die Bundesrepublik Deutschland ihre Rechte als Gesellschafterin durch das BMZ und das Bundesfinanzministerium ausübt. Wichtig ist: Wir sind zu 100 Prozent auftragsfinanziert, nicht grundfinanziert wie NGOs oder die UN-Institutionen. Wir finanzieren unseren Overhead über unsere Auftragsingänge. Entsprechend haben die Auftraggeber ebenfalls Einfluss darauf, was wir machen.

Und was bei Ihnen im gemeinnützigen Bereich stattfindet, wird aus dem Bundeshaushalt finanziert?

In der Regel ist der Charakter unserer Aufträge gemeinnützig. Die Bundesrepublik Deutschland spielt als Auftraggeberin eine

sehr zentrale Rolle: Rund 65 Prozent unseres Auftragsvolumens werden aus dem BMZ beauftragt, hinzu kommen Beauftragungen u.a. aus dem Wirtschaftsministerium, dem Umweltministerium und dem Auswärtigen Amt, um nur einige zu nennen. Und dann erhalten wir noch Aufträge von anderen europäischen Regierungen, etwa aus Skandinavien oder der Schweiz, sowie von UN-Organisationen, Stiftungen und Unternehmen.

Wie kommen Ihre Projekte zustande?

Zunächst einmal spiegelt jedes unserer Vorhaben Regierungsverhandlungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und einem Partnerland wider. Auf dieser Grundlage ergehen Aufträge in Feldern, die zwischen den Regierungen vereinbart wurden. Wir sind oft Partner der Wahl, weil wir ein überzeugendes Leistungsverspre-



chen geben: Wir verfügen über mehr als 50 Jahre unternehmerische Erfahrung im internationalen Kontext und über eine tiefe Kenntnis der politischen, ökonomischen, sozialen und historischen Gegebenheiten vor Ort. Außerdem arbeiten wir in stabilen Netzwerken, selbst in möglicherweise instabilen Umgebungen. Viele Auftraggeber setzen deshalb ihr Vertrauen in uns.

In einer instabilen Welt haben viele Länder eine andere Governance als wir, eine andere Art von Rechtssicherheit und vielleicht ein höheres Korruptionslevel. Ich stelle mir vor, dass sehr hohe Anforderungen an sie gestellt werden, wenn sie Aufträge übernehmen und Gelder verwalten.

Über unser Leistungsversprechen habe ich eben schon gesprochen – es ist ein Aspekt, warum uns unsere Auftraggeber selbst unter den von Ihnen angesprochenen Umständen vertrauen. Hinzu kommt, dass wir unsere Arbeit regelmäßig evaluieren. Es gibt kaum ein Feld, in dem so viele Überprüfungen der Wirksamkeit von Maßnahmen durchgeführt werden wie in der internationalen Zusammenarbeit. Und unsere Ergebnisse können sich sehen lassen, wir sind für unsere Auftraggeber nachprüfbar compliant und regelbasiert unterwegs. Da Sie explizit das Thema Korruption angesprochen haben – da ist unsere Policy sehr klar: Es gibt null Toleranz. Wir haben ein internes Kontrollsystem nach internationalen Standards aufgebaut, das effektiv und engmaschig kontrolliert. Sollte es zu Vorfällen kommen – ganz ausschließen kann man so etwas nie, würde unser Personalmanagement hart durchgreifen.

Ich habe mir Ihren Geschäftsbericht angesehen – er ist von PwC geprüft, und der Rechnungshof spielt ebenfalls eine Rolle ...

Das ist so. Die GIZ ist nach allen Regeln der Kunst mehrfach geprüft. Wir unterliegen sämtlichen privatwirtschaftlichen Prüfmechanismen, zusätzlich vielen öffentlich-rechtlichen. Im vorletzten Jahr haben wir bei rund 1.600 umgesetzten Vorhaben 1.700 externe Prüfungen im Haus gehabt. Da kann man sich vorstellen, dass es schon eine Herausforderung sein kann, leistungsstark und schnell zu agieren und auf die Einhaltung des Regelwerks zu achten.

Lassen sie uns über den wirtschaftlichen Nutzen der internationalen Zusammenarbeit sprechen. Für Länder, in denen Projekte durchgeführt werden, ist dieser evident: Dort wird Geld in Infrastruktur und Ähnliches investiert. Was aber ist der wirtschaftliche bzw. volkswirtschaftliche Nutzen für uns?

Das ist eine ganz zentrale Frage. Zunächst einmal ist ein Land wie die Bundesrepublik Deutschland, das jeden zweiten Euro durch den Export verdient, extrem abhängig von funktionierender internationaler Kooperation. Was wir seit einigen Jahren weltweit an ökonomischem Nationalismus erleben, ist für ein global vernetztes Land wie uns wenig Erfolg versprechend. Hinzu kommt: Internationale Zusammenarbeit kann helfen, Lieferketten resilienter zu gestalten. Wie wichtig das ist, wissen wir spätestens seit der Covid-19-Pandemie. Und das Thema wird uns zukünftig eher mehr als weniger beschäftigen. Spätestens seit dem rus-

sischen Angriffskrieg auf die Ukraine und dem damit verbundenen Wegfall der bisherigen Geschäftsgrundlage – billiges russisches Gas als Grundlage unserer industriellen Wettbewerbsfähigkeit – ist klar: Wir brauchen eine Diversifizierungsstrategie für Rohstoff- und Energieversorgung. Nehmen Sie das Thema „grüner Wasserstoff“: In den Mengen, in denen wir ihn für unser Industriemodell benötigen, können wir ihn selbst nicht herstellen. Wir brauchen Partnerländer, in denen die Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Produktion gegeben sind. Die GIZ ist an einer Vielzahl solcher Projekte und Vorhaben beteiligt. So gestalten wir die Grundlagen dafür, dass etwa in Namibia, Lateinamerika oder Nordafrika Public-private-Partnerships entstehen können, die später unsere Wasserstoffversorgung sichern.

Das Thema Energie ist eines der wichtigsten aktuell, aber mit Sicherheit nicht das einzige, an dem die GIZ an wichtigen Weichenstellungen beteiligt ist. Haben Sie weitere plakative Beispiele?

In Ruanda investiert Biontech gerade in eine Produktionsanlage für Impfstoff. Dabei stellen sich sehr schnell sehr viele Fragen: Gibt es genügend qualifiziertes Personal? Lässt sich dort in Reinraumqualität produzieren? Was ist für die Produktionsprozesse oder für Fragen der Reinigung und Entsorgung wichtig? Bis hin zu: Wie sieht der juristische Rahmen für eine solche Anlage aus? All das sind Themen, die die GIZ bearbeitet. Damit werden Grundlagen mitgestaltet. So kann ein pharmazeutisches Cluster entstehen, das nicht nur Biontech beherbergt, sondern auch andere Unternehmen. Insofern kommt unsere Arbeit dem Sektor vor Ort ebenso zugute wie deutschen Unternehmen. Ein anderes Beispiel zielt auf die Sicherung von Lieferketten und auf Klimaschutz ab. Reis ist als Grundnahrungsmittel unverzichtbar. Aber die Reisproduktion ist der zweitgrößte Emittent von Kohlendioxid im landwirtschaftlichen Sektor. Deshalb arbeiten wir mit einem der größten Reishändler der Welt zusammen, um in Thailand für nachhaltigere Produktionsbedingungen zu sorgen. Vor dem Hintergrund, dass wir die Auswirkungen des Klimawandels immer mehr zu spüren bekommen – auch die ökonomischen –, stellen solche Projekte einen wesentlichen Beitrag dar, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu stabilisieren, so dass deutsche Unternehmen erfolgreich arbeiten können.

Allerdings ist erkennbar, dass im Bundeshaushalt zukünftig weniger Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit zur Verfügung stehen. Was bedeutet das für Ihre Arbeit?

Es ist so, dass wir in vielen Ländern eine Budgetkrise erleben, auch in Deutschland. Überall wird diskutiert, wo öffentliche Gelder am sinnvollsten investiert sind. In diesem Zusammenhang kann ich mich nur wiederholen: Wer glaubt, dass globale Herausforderungen an den deutschen Grenzen halt machen und deshalb die internationale Zusammenarbeit zurückfährt, der schädigt die Zukunft unseres Wirtschaftsstandortes. Ungeachtet dessen lamentieren wir aber nicht darüber, dass es auf der öffentlichen Seite möglicherweise ausbleibende Aufträge gibt. Wir nehmen die Herausforderung an und hinterfragen uns, wo wir effizienter und besser werden können. Wir stärken zudem unsere Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft – ihr haben wir aufgrund unserer Netzwerke und unserer Expertise viel zu bieten.

Wenn man sich unsere internationale Zusammenarbeit anschaut: Wie unterscheidet sie sich vom Modell anderer Länder? Etwa von dem Chinas, das seine internationale Zusammenarbeit mit viel Geld und sehr vielen Krediten massiv vorangetrieben hat?

Das bundesrepublikanische Modell zeichnet sich seit vielen Jahren dadurch aus, dass es zwischen klassischer Außenwirtschaftsförderung und Projekten der internationalen Zusammenarbeit unterscheidet, gleichzeitig aber die Beziehung dazwischen sieht und bearbeitet: Wenn Sie im Ausland nach Standards unseres dualen Ausbildungssystems ausbilden, ist es relativ wahrscheinlich, dass eine gewisse Nähe zu Ausrüstern aus der Bundesrepublik Deutschland besteht. Klassische Außenwirtschaftsförderung ist nicht Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit; denn da geht es eben auch darum, sozioökonomische Entwicklung in den Partnerländern anzustoßen, von denen wir letztlich profitieren können. Der Partnerschaftsgedanke ist dabei allerdings sehr viel stärker ausgeprägt als in vielen anderen Ländern der Welt.

Welche Rolle spielen Entwicklungsbanken?

Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Finanzierung. Infrastrukturfragen werden weniger von uns betreut als von Instituten wie der KfW. Das hängt an den finanzierenden Größenordnungen und den Finanzierungsarten. Es gibt ein gutes Miteinander zwischen uns und den finanzierenden Instituten, aber auch eine klare Trennung. Wir gehen übrigens davon aus, dass die Bedeutung der Entwicklungsbanken in den nächsten Jahren zunehmen wird, wie auch die Zusammenarbeit von öffentlich-rechtlichen und privaten Finanzinstituten. Denn es ist völlig klar, dass die 17 Nachhal-

tigkeitsziele, die sich die Weltgemeinschaft mit den SDGs für 2030 gesetzt hat, sich nicht allein mit öffentlichem Engagement erreichen lassen.

Mit der KfW haben wir in Deutschland ja eine der größten Entwicklungsbanken der Welt ...

Die Entwicklungszusammenarbeit macht einen substanziellen Teil ihrer Tätigkeit aus, aber sie steht natürlich für weit mehr. Die Kolleginnen und Kollegen leisten exzellente Arbeit, wir arbeiten gut und vertrauensvoll zusammen. Das Gleiche gilt für die regionalen Entwicklungsbanken, die eine große Rolle spielen – sei es die Europäische Investitionsbank, die Lateinamerikanische, die Asiatische oder die Afrikanische Entwicklungsbanken.

Welche Rolle spielt Ihre Arbeit im Zusammenhang mit Einwanderung? Wirken Sie Fluchtursachen entgegen?

Fluchtursachenbekämpfung ist ein wichtiges Thema! Wir werden Flucht in Folge von Krieg und Krise nicht vollständig überwinden. Aber gemeinsam mit unseren Partnerländern arbeiten wir an besseren und friedlicheren Lebensbedingungen vor Ort, an Perspektiven und auch an einer besseren Betreuung von Geflohenen in den Regionen. Das ist die eine Seite. Das ist aber nur die eine Seite, wir haben auch eine andere und damit verbunden eine große Aufgabe: der demografischen Wandel erhöht den Bedarf an internationalen Fachkräften. Hier sind wir ebenfalls aktiv, verbunden mit

entwicklungsspezifischen Ansprüchen. Im Triple-Win-Programm, das wir gemeinsam mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit durchführen, achten wir darauf, dass Migration für alle ein Gewinn ist: für Herkunftsländer, für Deutschland und ebenso für die Fachkräfte selbst.

Lokale Gegebenheiten ändern sich. Als Sie bei der GIZ angefangen haben, war die Situation etwa in Afghanistan eine völlig andere als heute. Man unterstützt plötzlich eine Regierung, die man eigentlich nicht unterstützen will. Wie geht man damit um?

Die Lage beschäftigt uns tagtäglich. Zumal Fragilität ja kein Zustand ist, der einmal erreicht wird und dann so bleibt. Fragilität hat viele Ausprägungen, ist hoch dynamisch und verändert sich. Die ökonomischen, sozialen politischen und kulturellen Dynamiken gehören zu unseren größten Herausforderungen, gleichzeitig aber auch zu unseren wichtigsten Erfahrungen. Natürlich gibt es Situationen, die einen persönlich bewegen. Mich hat beispielsweise der Fall von Kabul und die Geschwindigkeit, in der er sich vollzogen hat, sehr beschäftigt. Dort wie in allen fragilen Kontexten galt und gilt für uns: Die Sicherheit der Beschäftigten steht an erster Stelle – das ist unsere Verantwortung, und der werden wir gerecht.

Herr Schäfer-Gümbel, vielen Dank für dieses Gespräch!

