



# Tunesien: Qualifizierung für Reformen

Fach- und Führungskräfte aus Regierung und Verwaltung wenden Prinzipien guter Regierungsführung an.

Sonderinitiative Nordafrika, Nahost  
Aktionsfeld:  
Demokratisierung



## Herausforderung

Nach der Revolution von 2011 durchläuft Tunesien einen Transformationsprozess. Für einen erfolgreichen Umbau hin zu einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein: Entscheidungsträger/innen aus Politik und Verwaltung fördern den Prozess friedlich und konstruktiv, zudem tragen die Bürger/innen die Veränderungen mit. Gleichzeitig muss der tunesische Verwaltungsapparat zu einem modernen und bürgernahen System umgebaut werden, welches sich an Prinzipien guter Regierungsführung orientiert – etwa Transparenz, Wirtschaftlichkeit, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie Rechtsstaatlichkeit.

Die große Mehrheit der Fach- und Führungskräfte in Politik und Verwaltung kann dies jedoch nur unzureichend umsetzen. Viele Mitarbeiter/innen sind noch durch ihre Zeit unter dem vorhergehenden autokratisch-zentralistischen System geprägt. Zudem konnten die nach der Revolution neu eingestellten Personen bisher nur wenige praktische Erfahrungen sammeln. Insgesamt fehlen vielerorts erforderliche Kenntnisse und Kompetenzen, um den Wandel aktiv zu gestalten.

## Lösungsansatz

Das Vorhaben arbeitet eng mit der traditionsreichen nationalen Verwaltungshochschule (ENA) zusammen. Sie verfügt über moderne Infrastruktur sowie einen Pool von 400 Lehrkräften. Schwerpunkt des Vorhabens ist die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften sowie die Förderung ihres Austauschs untereinander. Zu diesem Zweck wird an der tunesischen Ver-

waltungshochschule die sogenannte Deutsch-Tunesische Werkstattakademie für gute Regierungsführung eingerichtet. Teilnahmebedingung für Einzelpersonen am Fortbildungslehrgang der Akademie ist die Erarbeitung und Umsetzung eines konkreten Reformprojekts mit ihrem jeweiligen Ministerium. Das Projekt soll einen für den Bürger erfahrbaren Wandel in der tunesischen Verwaltung bewirken.

Projektname	Deutsch-Tunesische Werkstattakademie für Gute Regierungsführung
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Durchführungsorganisation	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Projektgebiet	Tunis
Politischer Träger	Premierministeramt (Présidence du Gouvernement)
Nationale Partner	Nationale Verwaltungshochschule (Ecole Nationale d'Administration, ENA); Tunesisches Bildungs- und Beratungszentrum für Dezentralisierung (Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation, CFAD)
Beteiligte Organisationen	Europäische Akademie Berlin (EAB); Führungsakademie Baden-Württemberg (FüAK)
Gesamtlaufzeit	01/2015 bis 06/2021
Finanzvolumen	4,5 Mio. Euro

Die Akademie bietet ein breites Spektrum an Leistungen. Hierzu zählt etwa ein einjähriger Fortbildungslehrgang zu Themen guter Regierungsführung in Tunis – etwa zur Dezentralisierung der Verwaltung, zur Kontrolle der Finanzen sowie zu Integrität und Korruptionsbekämpfung. Auch auf regionaler Ebene finden



Foto links: Eine tunesische Delegation besucht die Führungsakademie Baden-Württemberg im Mai 2015.  
© GIZ/Thomas Fiegler

Foto rechts: Während eines Workshops erhält die Delegation Einblick in Praxiserfahrungen aus Deutschland und tritt mit Expert/innen in den Austausch über Gute Regierungsführung.  
© GIZ/Thomas Fiegler

## KONTAKTPERSON

Thomas Fiegler  
thomas.fiegler@giz.de

Seminare statt, um Fach- und Führungskräfte aus den Regionen im Bereich der guten Regierungsführung zu schulen. Die Werkstattakademie konzipiert zudem Studienreisen nach Deutschland und führt sie durch. Diese ermöglichen unter anderem den direkten Austausch von Expert/innen sowie den Besuch deutscher Einrichtungen zur Vermittlung von Praxiserfahrungen. Darüber hinaus fördern internationale Konferenzen und Dialogveranstaltungen zu ausgewählten Themen guter Regierungsführung in Tunesien den Erfahrungsaustausch. Ferner vernetzt die Werkstattakademie Alumni untereinander und es werden auch tunesische und deutsche Expert/innen miteinander vernetzt, etwa durch Veranstaltungen und Gastvorträge.

Das Vorhaben ist Teil der Sonderinitiative des BMZ zur Stabilisierung und Entwicklung in Nordafrika und Nahost. Mit den Projekten der Sonderinitiative trägt das Ministerium dazu bei, wirtschaftliche und soziale Perspektiven für die Menschen in der Region zu schaffen. In diesem Rahmen stehen für Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit in den Jahren 2014 bis 2021 bisher mehr als 300 Millionen Euro zusätzlich zur Verfügung. Im Fokus stehen dabei die Themenbereiche Jugend- und Beschäftigungsförderung, wirtschaftliche Stabilisierung, Demokratisierung sowie die Stabilisierung von Nachbarländern in Krisensituationen.

## Wirkungen in Zahlen...

Die Deutsch-Tunesische Werkstattakademie für Gute Regierungsführung baut auf dem vom Auswärtigen Amt finanzierten Vorhaben „Akademie für Gute Regierungsführung“ auf. Zwischen 2012 und 2014 fanden in diesem Rahmen mehr als ein Dutzend Kurse zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Deutschland statt. Jeder Kurs hatte bis zu 12

Teilnehmer/innen, rund 170 Personen wurden fortgebildet. Die dabei gesammelten Erfahrungen flossen in die Planung und Konzeption der Werkstattakademie mit ein.

Durch Seminare und Studienreisen hat die Werkstattakademie bisher mehr als 1.000 Personen aus der Verwaltung, dem Privatsektor und der Zivilgesellschaft qualifiziert – davon mehr als 30 Prozent Frauen. Dadurch verbessern sich unter anderem die Leistungsfähigkeit der Verwaltung, die Transparenz und Regulatororientierung. Dabei wird besonders darauf geachtet, dass Frauen und Personen aus strukturschwachen Inlandsregionen Zugang zu den Fortbildungsmaßnahmen erhalten.

## ...und Gesichtern

Hafidha Okbii (41) arbeitet für die Nationale Behörde für Betäubungsmittel und nahm 2016 an der Fortbildung der Werkstattakademie „Öffentliche Beschaffung und Umgang mit Interessenskonflikten im Gesundheitssektor“ teil. Im Anschluss besuchte sie in zwei Studienreisen deutsche Behörden. Nach den Reisen stellte sie fest: „Gute Regierungsführung ist kein Patentrezept, sondern eine Kultur, die das Engagement und den Willen der Bevölkerung als Ganzes erfordert.“ Davon inspiriert hat Hafidha Okbii ein Gremium in ihrer Abteilung ins Leben gerufen, in dem sie ihre Mitarbeiter/innen in die Verbesserung der Arbeitsprozesse einbindet. Sie sollen Psychopharmaka und Betäubungsmittel überwachen, die der internationalen Kontrolle unterliegen. Im Moment erarbeiten die Mitglieder des Gremiums einen Arbeitsplan, der die Arbeitsprozesse analog den Kriterien guter Regierungsführung transparenter machen soll.



*Hafidha Okbii engagiert sich für transparentere Arbeitsprozesse.  
Foto: GIZ/Nejla Mezzi*

Herausgeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)	Redaktion	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Referat	210 – Grundsatzfragen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit mit MENA; Nordafrika; Mittelmeerpoleitik		Abteilung Nordafrika
Postanschrift der BMZ-Dienstsitze	BMZ Berlin   Im Europahaus Stresemannstraße 94 10963 Berlin T +49 (0)30 18 535-0 F +49 (0)30 18 535-2501  BMZ Bonn Dahlmannstraße 4 53113 Bonn T +49 (0)228 99 535-0 F +49 (0)228 99 535-3500  poststelle@bmz.bund.de www.bmz.de		Sitz der Gesellschaft Bonn und Eschborn  Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 65760 Eschborn T +49 61 96 79-11 75 F +49 61 96 79-11 15  www.giz.de
		Autor(en)	Thomas Fiegler/Annira Busch/Maximilian Kurz
		Gestaltung	GIZ
		Stand	03/2017