



GIZ GmbH *Hrsg.*

Kooperations- management in der Praxis

Gesellschaftliche Veränderungen gestalten
mit Capacity WORKS

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

 Springer Gabler

Kooperationsmanagement in der Praxis

GIZ GmbH (Hrsg.)

Kooperationsmanagement in der Praxis

Gesellschaftliche Veränderungen gestalten
mit Capacity WORKS

Herausgeber
GIZ GmbH
Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit GmbH
Eschborn, Deutschland

ISBN 978-3-658-06275-0 ISBN 978-3-658-06276-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-06276-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Das Gelingen komplexer Kooperationen ist eine zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Ob Gesundheitsreform oder Flughafenausbau, Reform des Bildungssystems oder Abbau von Staatsverschuldung, Quartiersmanagement oder Integration von Migrantinnen und Migranten: In Europa und weltweit stehen solche und ähnliche gesellschaftliche Veränderungen mehr denn je auf der Tagesordnung. Erfolgsentscheidend ist dabei nicht nur, das politisch und fachlich Richtige zu tun, sondern insbesondere die Frage, wie man dabei vorgeht, also die methodische Herangehensweise.

Mit diesem Buch stellen wir hierfür die Quintessenz unserer Erfahrungen aus über 30 Jahren internationaler Zusammenarbeit der GIZ und ihrer Vorgängerorganisationen GTZ, DED und InWEnt zur Verfügung. Mit dem Managementmodell Capacity WORKS machen wir transparent und nutzbar, was aus unserer Sicht Kooperationen erfolgreich macht.

Organisationen wissen selten, was sie alles wissen. Von besonderem Wert sind aber gerade die selbst gesammelten Erfahrungsschätze, die Kniffe der Praxis und das Verständnis für die dahinterliegenden tiefen Zusammenhänge. Dieses Wissen wird vorgelebt und mündlich weitergegeben, aber es bleibt oft implizit. Um es aber breiter nutzbar zu machen – sowohl im eigenen Haus als auch für andere –, muss es entschlüsselt, kondensiert und verständlich zum Ausdruck gebracht werden. Wir haben uns daher auf eine gemeinsame Entdeckungsreise gemacht. Eine Reise zu den Erfolgsfaktoren für die Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungen. Wir wollten wissen: Was machen eigentlich die Projekte, die besonders effektiv und nachhaltig Wirkungen erzielen, besser als andere? Im Lichte neuerer systemtheoretischer Ansätze haben wir dafür unsere Erkenntnisse aus der Praxis gebündelt und analysiert.

Das Ergebnis dieser Auswertung und Reflexionsarbeit ist das Managementmodell Capacity WORKS. Capacity WORKS ist ein zentrales Werkzeug, das uns und unseren Partnern weltweit täglich bei der Arbeit an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen unterstützt. Capacity WORKS gibt in diffusen und komplexen Konstellationen Orientierung und Struktur, ohne einzuengen. Und es erleichtert mit einfachen Methoden das gemeinsame Verständnis von Kernfragen und Stellschrauben des gemeinsamen Projekts. Doch das ist nicht alles. Capacity WORKS ist gleichzeitig Ausdruck einer Haltung. Es ist Ausdruck eines Qualitätsanspruchs an Kooperationsvorhaben, die sich auszeichnen durch die Teilhabe aller Mitwirkenden, das genaue Zuhören und Hinsehen, das Bündeln und Aushandeln von Interessen und Kräften und die fortlaufende Reflexion des gemeinsamen Unterfangens.

Capacity WORKS ist ein Handbuch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Partner der GIZ weltweit. Es richtet sich darüber hinaus an alle, die selbst auf den unterschiedlichsten Ebenen in Kooperationssysteme eingebunden sind – ob als Führungskräfte, Manager, Beraterinnen oder Berater, in Politik, Verwaltung, Wirtschaft oder im Non-Profit-Bereich. Wir hoffen, dass es Ihnen beim Vorantreiben wichtiger Reformen und Veränderungen hilfreich ist, und wünschen Ihnen gutes Gelingen.



Dr. Christoph Beier

Stellvertretender Vorstandssprecher



Cornelia Richter

Mitglied des Vorstands

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Einführung	1
Das Modell: Capacity WORKS im Überblick	7
Die Landkarte der Logiken	8
Erfolgsfaktoren im Überblick	15
Kooperationssysteme – auf Dauer und auf Zeit	21
Der Capacity Development-Dreiklang	22
Arbeiten mit Capacity WORKS	24
Bewährtes aus der Praxis	28
Ziele und Wirkungen	30
Ziele sind gemeinsame Zukunftsbilder	30
Gemeinsame Ziele stärken die Kooperation	31
Das Wirkungsmodell als gemeinsames Bild der Veränderung	33
Wirkungsbeobachtung als Navigationshilfe	36
Capacity WORKS in der Wirkungsbeobachtung	38
Capacity WORKS im Management von Kooperationssystemen	40
Erfolgsfaktor Strategie	42
Die besondere Perspektive des Erfolgsfaktors Strategie	44
Paradoxien in der Strategiearbeit	44
Strategie erweitert die Handlungsfähigkeit des Kooperationssystems	45
Ausrichtung als Orientierung und Prozess	45
Gemeinsame Verpflichtung auf Ziele	46
Funktionen von Strategie	46
Inhalt und Prozess der Strategieentwicklung	47
Erfolgsfaktor Kooperation	52
Bedingungen für die Entstehung und Stärkung von Kooperationsbeziehungen	53
Die besondere Perspektive des Erfolgsfaktors Kooperation	55
Interne und externe Kooperation	56
Kooperationssystem und Netzwerk	57
Der Austausch zwischen Kooperationssystemen und Netzwerken	59
Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur	60
Hohe Ansprüche an die Entscheidungsfindung	61
Die Funktionen der Steuerungsstruktur	62
Steuerungsebenen	63
Politischer und kultureller Kontext	65
Die besondere Perspektive des Erfolgsfaktors Steuerungsstruktur	65

Erfolgsfaktor Prozesse	69
Soziale Innovation und gesellschaftlicher Wandel	69
Bedingungen für soziale Innovation	70
Die besondere Perspektive des Erfolgsfaktors Prozesse	71
Die internen Managementprozesse im Vorhaben	76
Erfolgsfaktor Lernen und Innovation	80
Lernen als Evolution	83
Impulse für nachhaltiges Lernen auf den Ebenen des Capacity Development	84
Lernen auf der Ebene Gesellschaft – Politikfeld und Rahmenbedingungen	85
Lernen auf der Ebene Gesellschaft – Kooperationsbeziehungen	86
Lernen auf der Ebene Organisation	87
Lernen auf der Ebene Person	88
Die besondere Perspektive des Erfolgsfaktors Lernen und Innovation	91
Toolbox	
Übersicht und Blickrichtungsfragen	93
Toolbox Erfolgsfaktor Strategie	96
Tool 01 Strategiesuite	96
Tool 02 Gesellschaftliche Muster und Trends	101
Tool 03 Szenarien	104
Tool 04 Schlüsselherausforderungen: SWOT	108
Tool 05 Erfinden von Optionen	112
Tool 06 Auswahl einer Option	115
Tool 07 Wirkungsmodell	118
Tool 08 Capacity Development-Strategie	124
Toolbox Erfolgsfaktor Kooperation	131
Tool 09 Akteurslandkarte	131
Tool 10 Handlungsprofil der Akteure (4-A-Matrix)	136
Tool 11 Interessen von Schlüsselakteuren	139
Tool 12 Strukturmerkmale von Kooperationen	143
Tool 13 Sichtweisen der Akteure (PIANO-Analyse)	151
Tool 14 Netzwerke: Beziehungspotenziale stärken	155
Tool 15 Vertrauensbildung	160
Tool 16 Hinterbühne und Lernverhalten	167
Tool 17 Bedarfsanalyse	173
Tool 18 Komparative Vorteile	176
Tool 19 Gestaltung von Aushandlungsprozessen	179

Toolbox Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur	184
Tool 20 Steuerungsstruktur	184
Tool 21 Anforderungen an die Qualität der Steuerungsstruktur	189
Tool 22 Wirkungsorientiertes Monitoringsystem	192
Tool 23 Interventionsarchitektur	196
Tool 24 Operationsplan	202
Toolbox Erfolgsfaktor Prozesse	207
Tool 25 Prozesslandkarte	207
Tool 26 Prozesshierarchie	212
Tool 27 Prozessdesign	215
Tool 28 Prozessoptimierung	218
Tool 29 Gestaltung von Schnittstellen	223
Toolbox Erfolgsfaktor Lernen und Innovation	227
Tool 30 Scaling-up	227
Tool 31 Lernkompetenz in Kooperationssystemen	231
Tool 32 Innovationsfähigkeit von Kooperationssystemen	234
Tool 33 Wissensmanagement in Vorhaben	238
Tool 34 Debriefing	243
Tool 35 Lernnetzwerke von Multiplikatoren und Trainern	247
Tool 36 Wissensgemeinschaft (Community of Practice)	251
Tool 37 Organisationsdiagnose	255
Tool 38 Qualitätsmanagement in Organisationen	260
Tool 39 Qualität in der Kompetenzentwicklung	265
Tool 40 Kollegiale Beratung	269
Tool 41 Entwicklung von Lernzielen	272
Tool 42 Überprüfung der Lernstrategie von Vorhaben	276
Zitationen	279
Verzeichnis der Abbildungen	281
Verzeichnis der Arbeitshilfen	282
Danksagung	283

Piktogramm-Erklärung



GIZ Spezifisches



Praxisbeispiel

Einführung

Kooperation ist die Grundlage für gesellschaftliche Entwicklung, gleich wo auf der Welt. Kein Akteur kann diese gestalterische Aufgabe alleine übernehmen. Gute Kooperationsbeziehungen sind dabei unverzichtbar, auf der lokalen Ebene, für ganze Gesellschaften und zunehmend auch über Landesgrenzen hinweg. Längst kooperieren nicht nur Staaten und Regierungen miteinander. Auch Akteure aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft schließen sich in Kooperationsssystemen zusammen, um gemeinsam Antworten auf drängende Fragestellungen wie nachhaltige Energieversorgung oder den Klimawandel zu entwickeln.

So bekannt das Phänomen der Kooperation auch ist, so komplex gestaltet es sich in der Praxis. Goethe schrieb vor langer Zeit in seinem *Faust*: „Das Was bedenke, mehr bedenke wie.“ Jeder beteiligte Akteur bringt eine ganz eigene Vorstellung über dieses „Was“ ein. Wenn eine Kooperation gelingen soll, gilt es zuallererst, einen Weg zu finden, wie aus vielen unterschiedlichen Zielvorstellungen ein gemeinsames „Was“ wird. Dann ist jedoch noch nicht klar, wie dieses „Was“ erreicht werden soll. In anderen Worten: Auch das „Wie“ muss geklärt werden, nämlich welche konkreten Schritte und Maßnahmen dazu führen sollen, das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Diese Einsichten standen am Anfang der Entstehungsgeschichte von Capacity WORKS, die 2006 begann. Die Frage, wie Kooperationen gelingen können, wurde nicht aus der Theorie heraus beantwortet, sondern aus der gelebten Praxis der Internationalen Zusammenarbeit. Erfahrene Beraterinnen und Berater wurden nach ihren „Erfolgsrezepten“ für gelungene Kooperation befragt. Ihre Antworten waren so vielfältig wie die unterschiedlichen Kooperationsysteme, von denen gelernt werden sollte. Deutlich wurde, dass sich Organisationen nur dann an einem Kooperationsystem beteiligen und sich in Abhängigkeiten von anderen begeben, wenn die Ziele attraktiv für sie sind und alleine nicht erreicht werden können. In den Antworten auf die Frage, wie dies gelingt, zeichneten sich immer wiederkehrende Muster ab, die Erfolgsfaktoren für professionelles Kooperationsmanagement darstellen:

- Strategie: Das Kooperationsystem hat dann Erfolg, wenn sich die Kooperationspartner auf eine gemeinsame Strategie verständigen, um eben diese Ziele zu erreichen.
- Kooperation: Vertrauen und die Aushandlung angemessener Kooperationsformen sowie Rollenklarheit sind die Basis für gute Zusammenarbeit.
- Steuerungsstruktur: Vereinbarungen darüber, wie relevante Entscheidungen von den Beteiligten gemeinsam vorbereitet und getroffen werden, geben Orientierung.
- Prozesse: In erfolgreichen Kooperationen gibt es Klarheit über wirkungsvolle Formen der Leistungserbringung, für die neue Prozesse etabliert oder bestehende Prozesse angepasst werden.
- Lernen und Innovation: Die Kooperationspartner schaffen positive Bedingungen für innovatives Handeln, indem die Lernkompetenzen der beteiligten Akteure gestärkt werden.

Dabei pendeln die Kooperationspartner zwischen Beobachtung und Analyse ihres Umfeldes sowie konkreten Aktionen, die sinnvoll zu einer Veränderung beitragen sollen.

Capacity WORKS beschreibt all diese Aspekte und bietet damit eine methodisch ausgereifte Grundlage für die Kunst der gelungenen Kooperation: durch relevante Leitfragen, die Struktur der fünf Erfolgsfaktoren und eine Toolbox, mit der konkrete Fragestellungen bearbeitet werden können.

Das Zusammenspiel dieser Elemente bildet ein Managementmodell, mit dem komplexe Kooperationen strukturiert erfasst werden, ohne Blaupausen anzubieten. Es unterstützt die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache unter den Beteiligten über das „Was“ und das „Wie“ ihrer Kooperation. Es hilft, das Management konsequent auf die Ziele und Wirkungen auszurichten, die von den Kooperationspartnern erreicht werden wollen. Damit versuchen sich die Beteiligten an einer gemeinsamen Interpretation ihrer Realität, um eine wünschenswerte Zukunft zu entwerfen. Dies versetzt sie in die Lage, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und diese so effektiv und effizient wie möglich umzusetzen. Dabei gibt Capacity WORKS keine vorgefertigten Antworten auf die besonderen Herausforderungen jedes einzelnen Kooperationssystems – wie uns das „Malen nach Zahlen“ auch nicht zu wahren Künstlern macht.

Capacity WORKS richtet sich an alle, die in komplexen Kooperationssystemen arbeiten oder diese beraten. Es greift den aktuellen fachlichen Diskurs zu Kooperations- und Change Management auf und bildet gleichzeitig die langjährigen Erfahrungen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ab.

Capacity WORKS als Managementmodell in der Internationalen Zusammenarbeit

Der Einsatz von Capacity WORKS in der Internationalen Zusammenarbeit (IZ) hat sich bewährt und gezeigt, dass es als Managementmodell hilfreich ist, Kooperationen zu gestalten. Dies ist unabhängig von den erheblichen Unterschieden zwischen verschiedenen Ländern, Kulturen und den Sektoren, in denen gearbeitet wird. Capacity WORKS wurde 2006 in der ehemaligen GTZ entwickelt, einer der Vorläuferorganisationen der heutigen GIZ, und wurde dort nach einer zweijährigen Pilotphase in den Jahren 2009 und 2010 als Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung eingeführt. Heute ist die Arbeit mit Capacity WORKS in alle zentralen Verfahren der GIZ integriert, vom Programmdesign über die Durchführung bis hin zur internen Evaluierung und Berichterstattung.



Die GIZ als Bundesunternehmen

Die GIZ ist ein deutsches Bundesunternehmen. Einen großen Teil der Aufträge führt die GIZ für das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durch. Das Unternehmen ist aber auch für weitere Bundesressorts sowie für öffentliche und private Auftraggeber im In- und Ausland tätig. Dazu gehören bspw. die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen, die Weltbank, Regierungen anderer Länder, die Bill and Melinda Gates Foundation sowie Kunden aus der Privatwirtschaft oder die deutschen Bundesländer. Die GIZ ist in mehr als 130 Ländern weltweit und in nahezu allen deutschen Bundesländern präsent. Mit der Gründung der GIZ im Jahr 2011 hat die deutsche Bundesregierung für die neue Organisation – hervorgegangen aus der

Zusammenlegung des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED), der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) und InWent (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH) – einen erweiterten Gesellschaftszweck definiert. Dieser bezieht sich auf die „Förderung der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung“. Verbindendes Element aller Dienstleistungen der GIZ bleibt die Förderung globaler Nachhaltigkeit, um die Zukunftsfähigkeit des Südens und des Nordens zu bewahren. Die Erweiterung des Gesellschaftszwecks ermöglicht es der GIZ, ihre Arbeit im Inland sowie für EU-Mitgliedsstaaten und Schwellenländer auszuweiten.

Vorhaben

Für das Verständnis der beispielhaft beschriebenen Vorhaben aus der Arbeit der GIZ sind einige Begrifflichkeiten und die Funktionsweise der deutschen Internationalen Zusammenarbeit wichtig. Der Begriff „Vorhaben“ wird in diesem Handbuch grundsätzlich für Programme und Projekte verwendet, die sich zum Ziel gesetzt haben, innerhalb eines definierten Zeitrahmens gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Veränderungen zu unterstützen. Programme oder Projekte, die im Auftrag des BMZ und in geteilter Verantwortung des jeweiligen Kooperationslandes und der GIZ durchgeführt werden, machen dabei den größten Anteil des Geschäfts der GIZ aus.

Die Entscheidung über das Engagement in den Kooperationsländern liegt in diesen Fällen beim BMZ und wird im Politikdialog mit dem Kooperationsland vereinbart. Die GIZ unterstützt bei der Vorbereitung von Vorhaben und wird mit deren Umsetzung erst beauftragt, wenn ein konkreter Vorschlag für die Durchführung vorliegt. Über das „Was“ der Kooperation gibt es somit immer gewisse Vorgaben – in der Regel unterstützt das BMZ, ebenso wie andere Bundesressorts, Veränderungsprozesse oder Reformen, die ohnehin von den Kooperationsländern bearbeitet werden. Das „Wie“ der Kooperation entsteht dann in der Aushandlung zwischen den Akteuren der Regierung in den Kooperationsländern und den Auftragsverantwortlichen der GIZ vor Ort. Die GIZ ist dem Auftraggeber gegenüber dafür rechenschaftspflichtig, dass die im Auftrag vereinbarten Ziele und Wirkungen erreicht werden. Gleichzeitig engagiert sich die GIZ gemeinsam mit den beteiligten Akteuren jedes Vorhabens für die Erreichung der vereinbarten Ziele und Wirkungen. Diese sind in die Strategien, Politiken und Programme der Kooperationsländer eingebettet und mit den Beiträgen anderer internationaler Akteure abgestimmt.

Gesellschaftliche Handlungsfelder

Die folgenden Begrifflichkeiten werden in diesem Handbuch mehrheitlich synonym verwendet: Sektor, Politikfeld, Teilbereiche oder -systeme der Gesellschaft, gesellschaftliches Handlungsfeld, Kooperationssystem auf Dauer. Sie bezeichnen stets das Umfeld, auf das sich die Ziele eines Vorhabens beziehen und in dem eine Veränderung angestrebt wird. In vielen Fällen zielen die angestrebten Veränderungen von Vorhaben auf konkrete Sektoren ab, die durch entsprechende Ministerien in den meisten Regierungen vertreten sind: Gesundheit, Bildung, öffentliche Verwaltung, Landwirtschaft oder Wasserversorgung sind bspw. solch klar definierte Teilbereiche oder -systeme der Gesellschaft. In anderen Fällen handelt es sich um Veränderungen, die verschiedene Sektoren betreffen: Anpassungen

an den Klimawandel, Jugendschutz oder ländliche Entwicklung erfordern Veränderungen, die oft in vielen gesellschaftlichen Teilbereichen angestoßen werden müssen. Um bspw. das gesellschaftliche Handlungsfeld „Bekämpfung der Auswirkungen des Klimawandels“ zu bearbeiten, sind u. a. Wasser, Landwirtschaft und Wirtschaft wichtige Sektoren, in denen ein Veränderungsprozess ansetzen könnte. ●

Capacity WORKS wurde ursprünglich für Vorhaben entwickelt, die im Sinne der Technischen Zusammenarbeit das Capacity Development der Kooperationsländer im Fokus haben. „Capacity“ meint in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Menschen, Organisationen und Gesellschaften, ihre eigene Entwicklung nachhaltig zu gestalten und sich an dynamische Rahmenbedingungen anzupassen. Hierzu gehört, Entwicklungshindernisse zu erkennen, Lösungsstrategien zu entwickeln und diese dann erfolgreich umzusetzen.

In der GIZ wird diese Fähigkeit häufig als Handlungs- und Regiekompetenz charakterisiert. Diese verknüpft politischen Willen, Interessen, Wissen, Werte und finanzielle Ressourcen, um die eigenen Entwicklungsziele zu erreichen. Bei Capacity Development handelt es sich also darum, die Entwicklung von Kompetenzen auf individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu fördern, damit Kooperationsländer eigene Reform- und Entwicklungsvorstellungen artikulieren, verhandeln und umsetzen können.

Die GIZ mit ihren Vorgängerorganisationen verfügt in dieser Kernkompetenz über mehr als 30 Jahre Erfahrung. Heute entstehen neben dieser „klassischen“ Leistung des Capacity Development immer mehr Vorhaben, die geprägt sind durch andere Auftraggeber und die neue Bearbeitungsformen erfordern. Beispiele hierfür sind Management- und Logistikdienstleistungen, Beratung globaler Partnerschaften sowie Fondsmanagement. All diese Leistungen bündeln sich unabhängig von den jeweiligen Auftraggebern unter dem Begriff der „Internationalen Zusammenarbeit“. Capacity WORKS hat sich immer dann als nützlich erwiesen, wenn Kooperationsysteme entstehen. Das Managementmodell unterstützt dabei, Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse verschiedener Akteure zu gestalten, um die angestrebten Ziele und Wirkungen nachhaltig zu erreichen.

Nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip

Die GIZ richtet sich am Prinzip der Nachhaltigkeit aus. Nachhaltige Entwicklung wird hier verstanden als Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Nur dieses Zusammenspiel ermöglicht den heutigen und künftigen Generationen ein Leben in Sicherheit und Würde. Die Arbeitsweise der GIZ spiegelt dieses Prinzip in allen ihren Leistungen wider. Entsprechend ist auch das Managementmodell Capacity WORKS geprägt von den unterschiedlichen Dimensionen dieses Nachhaltigkeitsverständnisses.

Zwischen den Zielen der wirtschaftlichen Entwicklung, der sozialen Gerechtigkeit, einer intakten Umwelt und politischer Teilhabe bestehen häufig Zielkonflikte. Für diese gilt es Lösungen zu finden, und zwar in gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Kontexten, die sich ständig verändern. Fragen von Macht und Interessen spielen dabei eine wichtige Rolle. Nachhaltigkeit erfordert daher einen permanenten Aushandlungsprozess, damit tragfähige Kompromisse erzielt werden

können. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind gleichermaßen davon betroffen und müssen auf unterschiedlichen Ebenen daran mitwirken – lokal, national, regional und international.

Das Managementmodell Capacity WORKS ermöglicht durch die Einbindung der relevanten Akteure, dass maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen entwickelt werden, die genau zum jeweiligen Kontext passen. Dies geschieht am wirkungsvollsten, indem die verschiedenen Perspektiven im Hinblick auf eine Fragestellung transparent gemacht und ausgehandelt werden.

Kooperationsmanagement für globale Lösungen

Die Einbindung verschiedener Perspektiven ist besonders relevant, wenn es um die Lösung grenzüberschreitender oder sogar globaler Probleme geht. Klimawandel, faire Handelsregime und Finanzmarktstabilität sind Beispiele für weltweite Herausforderungen, die konzertiert bearbeitet werden müssen.

Durch gezielten Wissens- und Erfahrungsaustausch der relevanten Akteure bezüglich ihrer Kompetenzen, Sichtweisen und Erfahrungen kann die Wirksamkeit der internationalen Zusammenarbeit noch deutlich gesteigert werden. Kooperationsysteme formieren sich um bestimmte Fragestellungen und erarbeiten gemeinsame Lösungswege. Ansätze, die eine Gesellschaft bei der Bearbeitung einer bestimmten Fragestellung erfolgreich gemacht haben, können für andere Länder erschlossen werden. Durch das Teilen von Erfolgsgeschichten wird der Zugang zu relevantem Erfahrungswissen eröffnet und kann zur gemeinsamen Entwicklung von Innovationen nutzbar gemacht werden („Ko-Kreation“).

Diese Art des Knowledge Sharing erhält einen immer größeren Stellenwert auf dem Weg zu einer globalen Wissens-, Informations- und Mediengesellschaft. Auch hier sollte das Leitprinzip der Nachhaltigen Entwicklung eine zentrale Rolle spielen, um Generationengerechtigkeit und politische Teilhabe zu ermöglichen. Die GIZ nutzt diese Lernprozesse bereits in der Förderung von Kooperationen zwischen Entwicklungsländern, zwischen Schwellen- und Entwicklungsländern und Industrieländern. Diese länderübergreifenden Prozesse sind jedoch besonders herausfordernd für das Kooperationsmanagement. Auch hier können Logik, Struktur und Tools von Capacity WORKS hilfreich sein, um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse dieser Kooperationen zu unterstützen.

Was ist neu an Capacity WORKS?

Wie bereits eingangs erwähnt, bedeutet die Beschäftigung mit Capacity WORKS die explizite Beschäftigung mit dem „Was“ und dem „Wie“ in der Gestaltung von Kooperationsystemen. Die GIZ hat davon profitiert, dass sie ihre Arbeitsweise beschrieben hat und sich dabei auf ein konzeptionell und theoretisch fundiertes Modell beziehen kann.

Capacity WORKS bündelt die Managementenerfahrung des Unternehmens aus 30 Jahren Internationaler Zusammenarbeit. Dass dies ein wichtiger Schritt war, unterstreichen die vielen positiven Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer in der GIZ. Letztlich ist der Gradmesser für den Erfolg des Modells, dass Capacity WORKS bei der fortwährenden Suche nach Lösungen für Kooperationsysteme für die Beteiligten nützlich ist.

Die Zusammenlegung von ehemals DED, GTZ und InWEnt war ein Anlass, das Kooperations-Know-how auch jener Unternehmensteile verfügbar zu machen, die bei der Entwicklung nicht beteiligt waren. Gleichzeitig führen neue Erfahrungen unweigerlich zu neuem Lernen. Im Zuge der Einführung von Capacity WORKS in der GIZ wurden die Konzepte der Erfolgsfaktoren geschärft und die Anwendungskontexte erweitert. Diese Entwicklungen machten es auch aus fachlicher Sicht erforderlich, das Managementmodell zu aktualisieren. Die neue Version macht den aktuellen Stand zum Thema Kooperationsmanagement innerhalb der GIZ verfügbar.

Den bisherigen Nutzerinnen und Nutzern wird auffallen, dass sich Capacity WORKS in der vorliegenden Version noch viel mehr mit dem Thema Ziele und Wirkungen beschäftigt. Die Unterscheidung von Kooperationssystemen und Netzwerken bereichert das Modell um eine wichtige Perspektive. Noch deutlicher als bisher wird beschrieben, wie organisationsübergreifende Strategieentwicklung gestaltet wird. Lern- und Innovationsprozesse werden stärker aus der Perspektive des Knowledge Sharing beleuchtet. All diese Neuerungen spiegeln sich auch in der veränderten Toolbox wider, mit der konkrete Managemententscheidungen in Kooperationssystemen unterstützt werden. Sie enthält sowohl bewährte Tools als auch neue. Dabei handelt es sich um methodisches Handwerkszeug, das für die Arbeit der GIZ besonders relevant ist, aber auch anderen Organisationen nützlich sein wird, um professionelles Kooperationsmanagement zu betreiben.

Für die Aktualisierung des Capacity WORKS-Handbuchs war es also Zeit. Zugleich interessieren sich zunehmend andere nationale und internationale Organisationen für dieses Erfahrungswissen. Dieses Interesse wird verstärkt durch die wachsende Bedeutung von Kooperationen in allen Teilen der Gesellschaft. Aus diesem Grund stellt die GIZ ihr Know-how einem interessierten Publikum zur Verfügung. Der spezifische Kontext der Internationalen Zusammenarbeit steht daher nicht so deutlich im Vordergrund. Der Anspruch ist, grundlegende Konzepte allgemeinverständlich zu beschreiben, damit sie für Kooperationssysteme unterschiedlichster Art und Herkunft nützlich sind.

Das Modell: Capacity WORKS im Überblick

Capacity WORKS ist ein Managementmodell, mit dem Kooperationssysteme erfolgreich gestaltet werden können. Es basiert auf verschiedenen Elementen, die sich gegenseitig ergänzen. Diese Elemente werden im Folgenden kurz dargestellt.

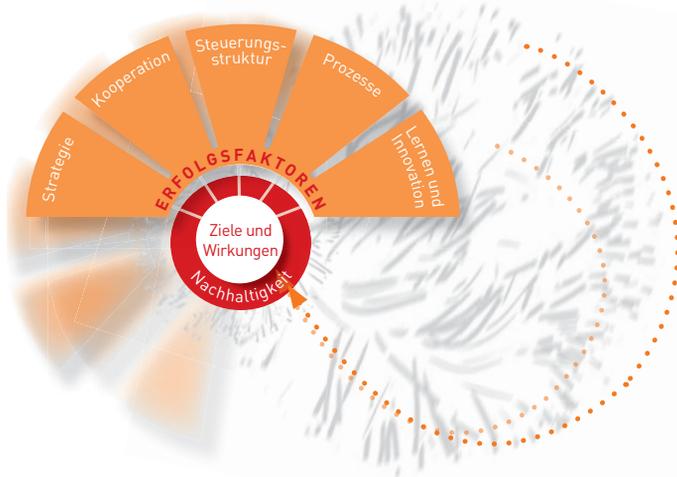


Abbildung 1: Capacity WORKS

Jedes Kooperationssystem entsteht und entwickelt sich, um Ziele und Wirkungen zu erreichen, die zwischen den beteiligten Akteuren vereinbart werden. Die Ziele und Wirkungen eines Kooperationssystems müssen dabei aus dem gesellschaftlichen Umfeld abgeleitet werden, um auf Dauer Veränderungen anstoßen zu können. Das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit orientiert bei der Formulierung nachhaltig ausgerichteter Ziele.

Die eingangs vorgestellten Kernideen des Leitprinzips der Nachhaltigen Entwicklung und des Capacity Development-Ansatzes werden hier miteinander verknüpft. Sie durchdringen alle Elemente des Modells und rücken damit die Veränderungsbereitschaft und Regiekompetenz der beteiligten Akteure in den Fokus. Ein Aushandlungsprozess aller beteiligten Akteure stellt sicher, dass gemeinsame Ziele klar formuliert, attraktiv und realistisch sind. Das Kapitel „Ziele und Wirkungen“ erläutert diesen Zusammenhang im Detail.

Diese Herausforderungen werden mit den fünf Erfolgsfaktoren – kurz „EF“ genannt – bearbeitet. Sie stellen unterschiedliche Perspektiven bei der zielgerichteten Gestaltung eines Kooperationssystems dar: Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse sowie Lernen und Innovation.

Auf Basis dieser Erfolgsfaktoren wird das Vorhaben gestaltet. Dabei wird auch geklärt, welche Beiträge die einzelnen Kooperationspartner leisten.

Um erfolgreich zu sein, braucht jedes Vorhaben ...

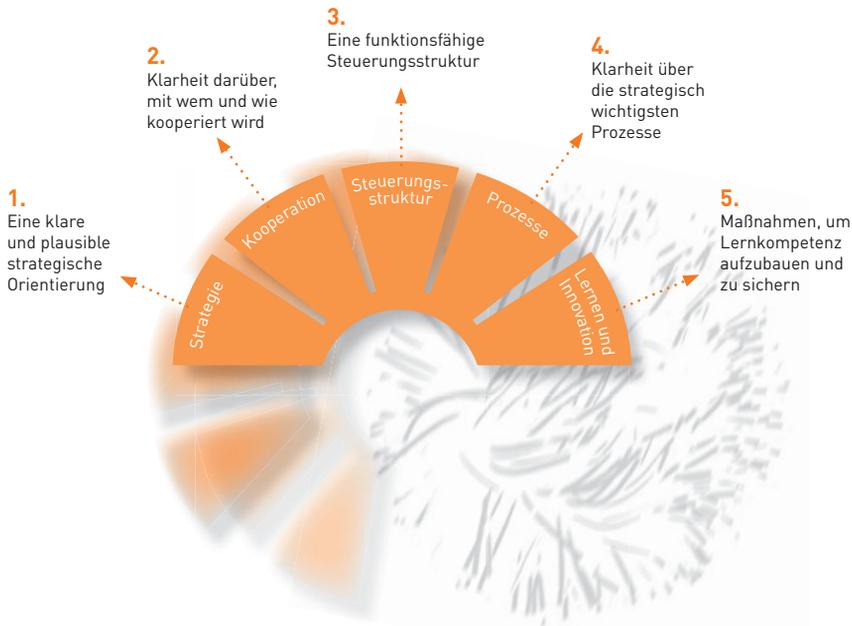


Abbildung 2: Die fünf Erfolgsfaktoren

Die Darstellung jedes Erfolgsfaktors steht unter einem Motto, das die jeweils besondere Perspektive verdeutlicht. Leitfragen ergänzen das Motto, indem sie den Blick auf spezifische Aspekte lenken, die sich im erfolgreichen Kooperationsmanagement bewährt haben. Diese finden sich am Ende dieses Kapitels und geben einen schnellen Überblick über den Inhalt jedes Erfolgsfaktors.

Einige konzeptionelle Überlegungen zu Kooperationssystemen schließen die Einführung ab. Anschließend werden Ziele und Wirkungen sowie alle Erfolgsfaktoren ausführlich erläutert. Die Beschreibung des Modells wird ergänzt durch eine Toolbox, die diesen fünf Erfolgsfaktoren zugeordnet ist und geeignete Bearbeitungsformen für fundierte Managemententscheidungen anbietet.

Was unterscheidet jedoch das Management von Kooperationssystemen vom Management innerhalb von Organisationen? Die Landkarte der Logiken beschreibt eine wichtige konzeptionelle Grundlage und Voraussetzung für die Arbeit mit Capacity WORKS.

Die Landkarte der Logiken

Kooperation bezieht sich darauf, wie unterschiedliche Akteure zusammenwirken, und ist als Begriff in unserem Leben allgegenwärtig. Überall dort, wo kooperiert wird, da wird auch gemanagt. Die Notwendigkeit von Kooperation und Management ist allseits bekannt durch die Erfahrungen im Umgang mit Organisationen: Lehrkräfte und Schulleitung arbeiten zusammen, Pflegepersonal und Ärzte tun dies im Krankenhaus (hoffentlich auch über Abteilungsgrenzen hinweg), Produktion und Vertrieb stimmen sich ab zum Fertigungsbetrieb, die politische Führung eines Ministeri-

ums arbeitet mit der Verwaltung zusammen. Allgegenwärtig sind auch die Erfahrungen, wenn es mal nicht so gut funktioniert mit der Kooperation innerhalb von Organisationen.

Capacity WORKS ist ein Managementmodell für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen, an denen sich verschiedene Organisationen beteiligen (überorganisationale Kooperationsysteme). Liefert Capacity WORKS also auch Hilfestellung für die Bearbeitung von Kooperationen innerhalb einzelner Organisationen? An dieser Stelle ist Vorsicht geboten. Organisationen und überorganisationale Kooperationsysteme folgen sehr unterschiedlichen Logiken und können darum auch nicht mit einem einzigen Modell in ihrer Funktionsweise erklärt und gestaltet werden.

Capacity WORKS wurde für diese Fragestellung entwickelt: Wie gelingt die Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen, die gemeinsam eine angemessene Lösung finden wollen für gesellschaftliche Anforderungen, Probleme oder Herausforderungen? Die Antwort erfordert es, sich mit den Unterschieden zwischen der Arbeit im Kontext von Kooperationsystemen einerseits und Organisationen andererseits genauer zu beschäftigen.

Für Organisationen gibt es ausreichend gute Managementmodelle, wie EFQM (European Foundation for Quality Management), Six Sigma und die Balanced Scorecard, um nur einige zu nennen. Diese Managementmodelle sind für die besonderen Anforderungen von Kooperationsystemen nicht geeignet.

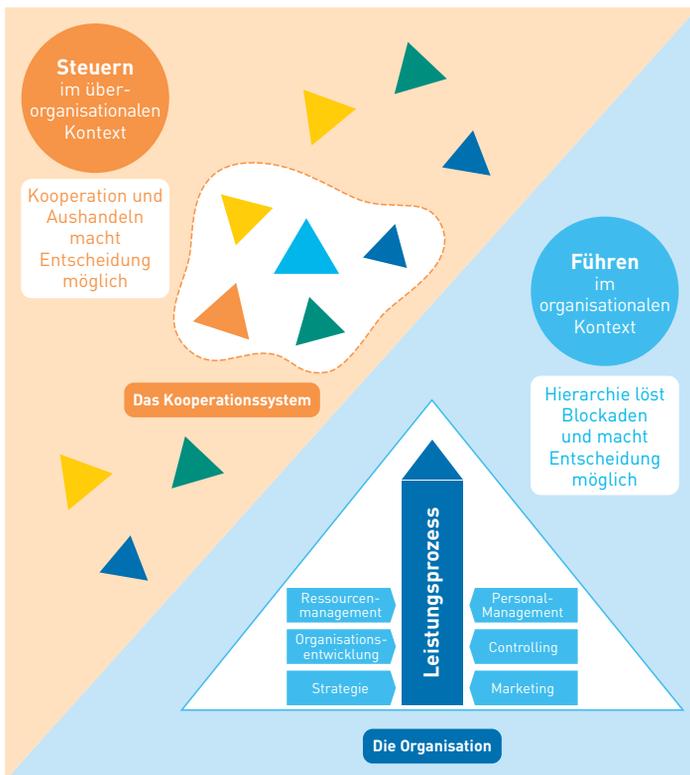


Abbildung 3: Landkarte der Logiken

Warum dies so ist, erklärt die Landkarte der Logiken. Sie stellt die verschiedenen Funktionsweisen von Organisationen und Kooperationssystemen gegenüber und bietet den konzeptionellen Rahmen, um den Anwendungskontext von Capacity WORKS zu verstehen. Zunächst beschäftigen wir uns mit dem Phänomen der Organisation (rechte untere Seite der Landkarte).

Die Organisation

Organisationen sind soziale Systeme. Dies unterscheidet sie von anderen Systemen, wie bspw. von technischen Systemen oder einem Ökosystem. Soziale Systeme bestehen mindestens aus zwei Personen. Wichtiges Merkmal eines Systems ist, dass es Grenzen benötigt, um sich von seiner Umwelt zu unterscheiden. Mit diesen Grenzen wird definiert, was zum System gehört und was nicht. Gleichzeitig ist es sozialen Systemen möglich, mit ihrer Umwelt in Beziehung zu treten. Organisationen sind ein besonderer Typus sozialer Systeme.

Die Zielfindung

Wozu braucht es diesen Typus sozialer Systeme, den wir Organisation nennen? Organisationen sind immer Antworten auf bestimmte gesellschaftliche und individuelle Bedürfnisse. Organisationen entwickeln und spezialisieren sich, um für bestimmte gesellschaftliche Problemstellungen Lösungen bereitzustellen. So versorgen zum Beispiel Krankenhäuser Patientengruppen mit medizinischen Dienstleistungen, Organisationen der staatlichen Verwaltung stellen öffentliche Güter bereit und Unternehmen sondieren Märkte nach Bedarfen, um diese dann mit Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen.

Die Mitgliedschaft

Damit Organisationen sich selbst erhalten können und überlebensfähig bleiben, markieren sie deutlich ihre Grenzen zur Umwelt. Wer gehört zur Organisation? Wer nicht? Diese Frage wird über die Mitgliedschaft geregelt. Bestimmte Ein- und Austrittsregelungen sind beschrieben und zum Großteil vertraglich geregelt. Auch über die Art der Entlohnung, den Anspruch auf Urlaub, befristete oder unbefristete Mitgliedschaft, Belohnung und Sanktionen werden häufig Vereinbarungen getroffen. Dies ist wichtig zu markieren, denn Mitglieder einer Organisation sind dieser nicht „mit Haut und Haaren“ verschrieben, sondern nur durch ihre Mitgliedschaftsrolle mit ihr verbunden. Neben ihrer Mitgliedschaft in dieser Organisation sind Menschen in vielen unterschiedlichen Rollen in ihrem Arbeits- und Privatleben aktiv und gehören daher als eine von mehreren Gruppen zu den Stakeholdern einer Organisation.

Grundlegende Merkmale von Organisationen

Organisationen entwickeln sich im Laufe ihrer Geschichte. Sie werden „eigensinnig“. Sie streben für sich „Unsterblichkeit“ an und prägen unabhängig von ihren aktuellen Mitgliedern ihre ganz eigene „DNA“ aus. Ein Grundelement von Organisationen sind Entscheidungen. Diese werden zwar von Personen aus Fleisch und Blut getroffen. Sobald diese Entscheidungen aber etabliert sind, entwickeln sie ein Eigenleben. Sehr gut erkennbar ist dies in Organisationen, die schon viele Jahre bestehen: Mitglieder, auch Führungskräfte, kommen und gehen. Die Strukturen, Prozesse,

Regelwerke und Rituale bleiben jedoch oft über Jahrzehnte erhalten und verändern sich nur langsam. Dies liegt an den Festlegungen, den „DNA-Entscheidungen“, die grundlegende Fragen zur Funktionsweise der Organisation beantworten: Wozu gibt es uns als Organisation? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Wie sind wir als Organisation organisiert? Welche Erwartungen haben wir an die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder?

Diese Festlegungen, sogenannte Entscheidungsprämissen, drücken sich in all jenen Strukturen, Prozessen, Regeln und Ritualen aus, die den Rahmen für das alltägliche Geschehen in der Organisation setzen. Durch diese Entscheidungsprämissen wird sichergestellt, dass auch bei einem personellen Wechsel die grundlegende Funktionsweise der Organisation sowie die Mitgliedschaftsrollen und Erwartungen erhalten bleiben. Dies führt oft zu erstaunlichen Beharrungstendenzen der Organisationen. Organisationen sind also mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Die Organisation macht sich über ihre Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale zu Teilen unabhängig von einzelnen Personen und sorgt so für die überlebensnotwendige Stabilität im Fluss der Veränderungen.

Entscheidungsfindung in Organisationen: Führung

Wenn der Organisation ein Eigensinn attestiert wird, dann hat das Konsequenzen für das Führungsverständnis. Führung bezieht sich in diesem Verständnis nicht auf bestimmte Merkmale einer einzelnen, charismatischen Persönlichkeit. Führung ist eine Funktion der Organisation, die laufend relevante Entscheidungen bereitstellt, um die Überlebensfähigkeit der Organisation abzusichern. Diese spezialisierte Funktion ist im Unterschied zu den vielfältigen Fachaufgaben zu sehen, die es zur Leistungserbringung braucht.

Die Funktion von Führung, die Überlebensfähigkeit der gesamten Organisation dauerhaft zu sichern, ist in der Praxis mal mehr und mal weniger gut entwickelt. Je nach Organisation wird diese Funktion von ausgewiesenen Führungskräften wahrgenommen oder von anderen Mitgliedern, manchmal auch in Teilen von intelligenten Strukturen und Prozessen der Organisation.

In modernen Gesellschaften können Führungskräfte in der Regel nicht mehr auf klassische Autoritätsressourcen und -zuschreibungen wie Herkunft, Bildung oder Macht zurückgreifen. Heutige Führungskräfte müssen diese Autorität tagtäglich kommunikativ neu herstellen, um Akzeptanz zu finden. Der Rückgriff auf Macht qua Hierarchie bedarf daher immer einer sorgsam Abwägung.

Führung als Funktion für die gesamte Organisation beschäftigt sich vornehmlich mit sechs Aufgabenfeldern, die alle darauf ausgerichtet sind, die natürlichen Beharrungstendenzen von Organisationen zu unterbrechen¹:

1. Strategieentwicklung: sich einrichten auf zukünftige Entwicklungen
2. Personalressourcenmanagement: die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sichern
3. Marketing: sich ausrichten an den Erfordernissen des Umfeldes und des Marktes
4. Ressourcenmanagement: die für die Aufgabenstellung erforderlichen Ressourcen sicherstellen
5. Organisationsentwicklung: geeignete Organisationsformen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung finden

6. Controlling: adäquate Selbstbeobachtungsmöglichkeiten aufbauen, um zeitnah und halbwegs verlässlich wesentliche Dimensionen des eigenen Zustands als Organisation beobachten zu können

Im Kern ist es die wichtigste Aufgabe der Spezialfunktion Führung, die Organisation fortlaufend mit tragfähigen Entscheidungen zu versorgen. Dabei gilt es, Blockaden und Zielkonflikte des Systems in Kommunikation mit den Mitgliedern der Organisation zu lösen.

Die Kooperation mehrerer Organisationen

Capacity WORKS wurde für das Management von Kooperationssystemen entwickelt. Dies erfordert, sich mit dem Phänomen der Kooperation mehrerer Organisationen zu beschäftigen (linke obere Seite der Landkarte).

Da Organisationen vielfach die an sie gestellten Anforderungen nicht allein erbringen können, müssen sie Kooperationen mit anderen Akteuren eingehen. Damit wächst die Anforderung an die beteiligten Organisationen, sich für das erfolgreiche Mitwirken in solchen Kooperationssystemen „fit“ zu machen. Dies bedeutet, dass die beteiligten Organisationen entsprechende Fähigkeiten entwickeln müssen. Was für die eigene Organisation richtig ist, muss nicht für alle beteiligten Kooperationspartner passend sein. Denn die Entscheidungen für gemeinsame Ziele und konkrete Beiträge der Beteiligten werden im Unterschied zum Organisationskontext nicht über Führung bereitgestellt, sondern durch Verhandlungsprozesse zwischen mehreren Akteuren.

Was nun ist das Besondere an Kooperationssystemen im Vergleich zur Organisation? Wo sind – aus der Managementperspektive betrachtet – die entscheidenden Unterschiede, die man kennen muss, wenn man in Kooperationssystemen erfolgreich handeln will?

Unterschied Zielfindung

Jede Organisation, die sich an der Kooperation beteiligt, hat eigene Zielsetzungen und Entscheidungsprämissen, die ihr alltägliches Geschehen prägen. Diese unterscheiden sich sehr häufig von den Zielsetzungen und Entscheidungsprämissen der anderen Kooperationspartner. Die Herausforderung besteht darin, sich auf eine tragfähige Zielsetzung für das gesamte Kooperationssystem zu verständigen. Das setzt voraus, dass die Kooperationspartner Einsicht haben in ihre gegenseitige Abhängigkeit. Diese Abhängigkeit entsteht zwangsläufig, wenn gemeinsam ein Nutzen erzeugt werden soll, der allein nicht zu erzielen wäre.

Organisationen verzichten in Teilen auf ihre Autonomie, um die gemeinsame Zielsetzung im Kooperationssystem zu verfolgen. Die Funktionsweise der eigenen Organisation sieht vielleicht (noch) nicht vor, dass Entscheidungen in gemeinsamer Verantwortung getroffen werden. Die Versuchung ist daher groß, die eigene Funktionslogik auf das Kooperationssystem zu übertragen. Denn es kann sein, dass ein Aushandlungsprozess bestimmte Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale innerhalb der Organisationen empfindlich berührt. Gegebenenfalls müssen sich also die Organisationen selbst verändern, um in einem Kooperationssystem wirksam werden zu können.

Unterschied Mitgliedschaft/Zugehörigkeit

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Organisation ist die Bedeutung von Zugehörigkeit. In Kooperationssystemen sind die Formen und Grenzen der Zugehörigkeit flexibler und über die Zeit durchlässiger. Kooperation basiert auf erfolgreicher Verhandlung mit den anderen Kooperationspartnern und zeichnet sich durch ein höheres Maß an Freiwilligkeit aus. Stellt ein Akteur den Nutzen der Zielsetzung im Kooperationssystem in Frage, steht unter Umständen sein Mitwirken zur Disposition. Die Entscheidung über Beteiligung und Nichtbeteiligung hängt immer vom gemeinsamen Aushandlungsprozess ab. Wie einzelne Personen ihren Organisationen lediglich in ihrer Rolle verschrieben sind und nicht mit „Haut und Haaren“, so gehen auch die Kooperationspartner mit ihren Organisationen nicht vollständig im Kooperationssystem auf. Sie engagieren sich vielmehr mit nur einem Teil ihrer Aufmerksamkeit, einem Teil ihrer Ressourcen und einem Teil ihrer Zeit für die gemeinsame Zielsetzung.

Unterschied Entscheidungsfindung: Steuerung

Weiter oben wurde die Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext umrissen. Auch in Kooperationssystemen müssen Entscheidungen herbeigeführt werden, um die Zusammenarbeit zu orientieren und zu koordinieren. Wie kommen diese Entscheidungen zustande? Mit Capacity WORKS wird in diesen Kontexten nicht von Führung, sondern von Steuerung gesprochen.

Führung in Organisationen heißt, dass Entscheidungen über Hierarchie herbeigeführt und so auch Blockaden gelöst werden können. In Kooperationssystemen gibt es keine Möglichkeit, auf Hierarchie in diesem Sinne zurückzugreifen. Zwar bilden Kooperationssysteme im Laufe der Zeit in der Regel eine Steuerungsstruktur aus, die – idealerweise für alle Beteiligten beobachtbar – das Kooperationssystem mit Entscheidungen versorgt. Diese Entscheidungen entstehen jedoch über Aushandlungsprozesse, die je nach Kooperationssystem mal mehr oder weniger formal ausgestaltet sind. Der Versuch eines Kooperationspartners, Entscheidungen über hierarchisches Verhalten herbeizuführen, ist mit der Logik eines Kooperationssystems unvereinbar und bedroht dessen Existenz. Hier gilt es, nicht in die Falle zu tappen und davon auszugehen, dass die eigene Organisationslogik auch per se die beste ist.

Denn die Kooperationspartner bleiben autonom darin, zu entscheiden, ob und bis zu welchem Grad sie kooperieren wollen oder nicht. Jeder der Kooperationspartner gibt eigene Steuerungsimpulse in das Kooperationssystem hinein und ist damit mehr oder weniger wirkungsvoll. Impulse entstehen durch das Handeln oder die Kommunikation von Akteuren, das heißt durch konkrete Aktivitäten oder auch durch Nicht-Handeln. Ob diese Impulse immer im Sinne des Akteurs vom Kooperationssystem aufgenommen werden, unterliegt nicht seiner Kontrolle.

Wenn viele Steuerungsimpulse von unterschiedlichen Partnern im Kooperationssystem gesetzt werden, dann entsteht eine ganz eigene Dynamik: Das System beginnt sich selbst zu steuern. Unabhängig davon, ob dies im Sinne der Zielerreichung des Kooperationssystems geschieht. Daher ist es sinnvoll, Steuerungsprozesse zu schaffen, die diese Impulse aufeinander abstimmen.

Anforderungen an das Management

Die Anforderungen an das Management sind in der Führung anders als in der Steuerung. Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen innerhalb von Kooperationssystemen agieren nahezu immer auf beiden Seiten der Landkarte: Im Managementalltag wechseln sie die Seite oft stündlich. Mal sind sie im Führungskontext mit der Ausgestaltung des eigenen Organisationsbeitrags als Führungskraft gefordert. Wenige Momente später finden sie sich in Aushandlungsprozessen des Kooperationssystems wieder, um die eigenen Beiträge mit den anderen Akteuren zu verhandeln.

Die Praxis hat gezeigt, dass es deutliche Entlastung und Klarheit schafft, wenn die Akteure sich bewusst sind, in welchem Kontext sie sich gerade bewegen. Diese Bewusstheit sensibilisiert dafür, für jeden Kontext eine angemessene innere Haltung zu entwickeln. Wird versucht, im Kooperationskontext zu „führen“, dann bekommt man von den beteiligten Kooperationspartnern zu Recht die rote Karte.

Die Steuerungslogik in den Führungskontext zu übertragen, ist jedoch ebenso wenig funktional. Dies kann zur Folge haben, die eigene Organisation durch Unterlassung von Führung zu paralysieren. Wenn Aushandlungsprozesse inszeniert werden, die etablierte Führungsmechanismen aushebeln, werden den Mitgliedern der Organisation unter Umständen wichtige Entscheidungen vorenthalten. Diese sind jedoch erforderlich für die Lösung von Blockaden und Konflikten durch die Hierarchie.

Capacity WORKS fokussiert also darauf, wie Kooperation erfolgreich gestaltet wird. Das Modell unterstützt dabei, Formen und Inhalte für die Aushandlungsprozesse in Kooperationssystemen zu finden. Im Folgenden werden die Kernideen der fünf Erfolgsfaktoren (EF) auf wenigen Seiten vorgestellt. Die dahinterliegenden Konzepte sowie die Leitfragen geben einen schnellen Einblick in die jeweils besondere Perspektive auf das Management von Kooperationssystemen und vervollständigen das Modell.

Erfolgsfaktoren im Überblick

Erfolgsfaktor Strategie

Motto: Die strategische Ausrichtung aushandeln und vereinbaren!

Gute Strategie zeigt sich als ein „Muster in einem Strom von Entscheidungen“ (so eine mögliche Definition von Strategie nach Henry Mintzberg). Innerhalb eines Kooperationssystems müssen dessen strategische Ausrichtung und die der beteiligten Organisationen zueinander passen. Ein solches Muster im Strom der Entscheidungen kann nur dann entstehen, wenn sich die Akteure darauf einlassen, ein oder mehrere Ziele miteinander auszuhandeln. Diese Bereitschaft hat Konsequenzen, denn es entstehen Rückwirkungen auf die Strategien der beteiligten Organisationen.

Strategieentwicklung ist anspruchsvoll, denn sie erfordert, dass die Akteure eine gemeinsame Perspektive entwickeln. Die leitende Frage lautet: Tun wir die richtigen Dinge? Die Akteure müssen sich mit Optionen auseinandersetzen, die ihnen vielleicht zunächst unliebsam sind. Sie müssen eine gemeinsame Entscheidung treffen, die das Kooperationssystem trägt. Und zwar genau in diesem doppelten Sinn: Die Entscheidung trägt das Kooperationssystem und umgekehrt, das Kooperationssystem trägt die Entscheidung.

Der Prozess besteht aus unterschiedlichen Schritten, die alle gleichermaßen wichtig sind: (1) Analyse, (2) Entwicklung von Optionen, (3) Entscheiden, (4) Zukunftsbild entwickeln, (5) ins Management übersetzen. Überspringen die Akteure einen oder mehrere Schritte, weil sie glauben, dass bereits ausreichend Klarheit existiert, dann vergeben sie eine wichtige Chance. Diese Chance entsteht durch die manchmal auch schwierige Auseinandersetzung, die aber dafür sorgt, dass die Akteure ehrlich miteinander umgehen und eine realitätsnahe gemeinsame Perspektive erarbeiten. Der EF Strategie gestaltet die Kommunikationsräume, die diese Auseinandersetzung ermöglichen.

Die Auseinandersetzung um die gemeinsame strategische Ausrichtung hilft, Erwartungen der beteiligten Akteure im Kooperationssystem und an das Kooperationssystem zu klären. Sie macht deutlich, welche Wege der Zielumsetzung und Veränderung verfolgt werden und welche verworfen wurden. Sie löst im Kooperationssystem Motivation zur Zielstrebigkeit aus und wirkt selbstverpflichtend auf die beteiligten Organisationen. Die gemeinsame Strategie richtet das Handeln auf Potenziale und auf Felder gesellschaftlicher Veränderungsenergie aus. Sie setzt vorhandene Ressourcen und Kompetenzen im Kooperationssystem effizient ein und schafft Handlungsspielräume für die Akteure, damit sie sich im Rahmen der Strategie bewegen können.

Für die strategische Ausrichtung sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Wie funktioniert der Sektor oder das gesellschaftliche Handlungsfeld momentan?
- Welche Veränderungsstrategien verfolgen die im Sektor agierenden Akteure?
- Auf welches gemeinsame Ziel können sich die Kooperationspartner einigen?
- Welche strategischen Optionen stehen zur Auswahl, um dieses Ziel zu erreichen?
- Welche Stärken können ausgebaut werden? Auf welche Schwächen sollte die Strategie Antworten finden? Welche Chancen und Veränderungsenergien sollten aufgegriffen werden? Welche Risiken müssen dabei berücksichtigt werden?

- Wie antwortet die Strategie auf die Funktionsweise des Sektors, bspw. im Hinblick auf die politische Umsetzbarkeit?
- Nach welchen Kriterien wird eine strategische Option von den Kooperationspartnern ausgewählt?
- Sind Aktivitäten und Leistungen der Kooperationspartner aufeinander abgestimmt?
- Wie wird der Aufbau von Lernkompetenz in die Strategie integriert?

Erfolgsfaktor Kooperation

Motto: Personen und Organisationen verbinden, um Veränderungen möglich zu machen!

Treffen Akteure die Entscheidung, in Kooperationsbeziehungen zu anderen Akteuren zu treten, dann ändert dies grundsätzlich nichts an ihrer Eigenständigkeit. Dennoch schränken sie ihre Autonomie bis zu einem gewissen Grad freiwillig ein. Akteure gehen als beteiligte Partner nicht vollständig im Kooperationsystem auf, sondern müssen ihre ureigenen Aufgaben als Organisation wahrnehmen und ihre Energie dementsprechend aufteilen. Die Energie, die die einzelnen Akteure für Kooperation aufbringen müssen, ist mit einem knappen und teuren Treibstoff gleichzusetzen. Professionelles Kooperationsmanagement gestaltet ergebnisorientierte Kooperationsformen und hilft dabei, die Balance zwischen Anforderungen im Organisations- und im Kooperationskontext herzustellen.

Der EF Kooperation beschäftigt sich u. a. mit den beteiligten oder zu beteiligenden Akteuren. Interessen und Haltungen gegenüber Veränderungszielen werden ebenso reflektiert wie Einfluss und Zuständigkeiten innerhalb des gesellschaftlichen Handlungsfelds. Kooperations- und Konfliktbeziehungen werden näher betrachtet, die Rollen der beteiligten Akteure und die Nutzung angemessener Kooperationsformen. Die Grenzen des Kooperationsystems werden bestimmt und damit auch geklärt, welche Akteure gemeinsam Verantwortung übernehmen, um die gewünschten Veränderungen zu erzielen.

Netzwerke sind keine Kooperationsysteme, da sie ganz besondere Funktionen erfüllen und darum auch anderen Regeln folgen. Sie verfügen nicht über die Strukturen eines Kooperationsystems und sind wesentlich unverbindlicher in der Zusammenarbeit. Die Unterscheidung zwischen Kooperationsystemen und Netzwerken hat weitreichende Konsequenzen für erfolgreiches Kooperationsmanagement. In Abhängigkeit von den Zielen der Kooperation wählen die beteiligten Akteure eine angemessene Kooperationsform.

Beim Aufbau der Kooperationsbeziehungen sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Welche Akteure sind relevant im Sektor oder gesellschaftlichen Handlungsfeld?
- Welche Mandate, Rollen und Interessen haben diese Akteure? Wie agieren sie innerhalb des Sektors?
- Welche Konfliktlinien existieren und wie kann mit Asymmetrien im Hinblick auf Macht innerhalb des Kooperationssystems umgegangen werden?

- Welche Akteure müssen beteiligt werden, um das vereinbarte Ziel zu erreichen? Wessen Beteiligung ist nicht erforderlich?
- Welche Kooperationsformen sind angemessen?
- Verfügen die unterschiedlichen Akteure über die notwendigen Ressourcen, um das vereinbarte Ziel zu erreichen?
- Welche strategisch interessanten Ressourcen außerhalb des Sektors (lokal, national oder auch international) lohnt es sich, für das Vorhaben hinzuzugewinnen? Welche Personen, Organisationen und Netzwerke außerhalb des Kooperationssystems kommen als Tauschpartner für das Vorhaben in Frage?
- Welche komparativen Vorteile machen das Kooperationssystem zu einem attraktiven Partner in einer komplementären Zusammenarbeit?

Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur

Motto: Die optimale Struktur aushandeln!

Kooperationssysteme müssen, wie Organisationen auch, mit Entscheidungen versorgt werden. In Kooperationssystemen werden Entscheidungen grundsätzlich in Aushandlungsprozessen zwischen den Kooperationspartnern getroffen. Jeder der beteiligten Akteure versucht, Steuerungsimpulse zu setzen, in der Hoffnung, dass diese vom gesamten Kooperationssystem aufgenommen werden. Der Rückgriff auf das Prinzip der Hierarchie steht nicht zur Verfügung. Die Steuerungsstruktur stellt soziale Räume für diese Aushandlungsprozesse zur Verfügung.

Die Steuerungsstruktur versorgt das Kooperationssystem mit folgenden Funktionen: strategische und operative Entscheidungen, Konfliktmanagement sowie Ressourcenmanagement, Operationsplanung, Umsetzungskontrolle und Monitoring. Die Steuerungsstruktur beschreibt insbesondere die Regeln, Rollen, Mandate und Verantwortlichkeiten in den Entscheidungsprozessen. Es hat sich in der Praxis bewährt, zwischen politisch-normativen, strategischen und operativen Steuerungsebenen zu unterscheiden. Dies ermöglicht es, nach dem Subsidiaritätsprinzip Steuerungsaufgaben zu delegieren, und entlastet zum Beispiel hochrangige Entscheidungsträger von Entscheidungen, die auf der sach nächsten Ebene informierter getroffen werden können. Das gibt der Steuerungsstruktur insgesamt mehr Akzeptanz bei den beteiligten Akteuren. Auch zeitlich befristete Vorhaben, die einen gesellschaftlichen Wandel in einem Kooperationssystem auf Dauer anstoßen sollen, brauchen eine Steuerungsstruktur. Sie sollte wenn möglich an bereits bestehende Steuerungsstrukturen angebunden werden. Es gibt viele Ansprüche an die Steuerungsstruktur von Kooperationssystemen. Letztlich gelten jedoch nur zwei Bewertungskriterien: Die optimale Steuerungsstruktur muss hinsichtlich der angestrebten Ziele und Wirkungen funktional sein, und sie muss der Komplexität und dem Umfang der Aufgabe angemessen sein. Je komplexer die Zielsetzung und Aufgaben eines Kooperationssystems sind, desto ausdifferenzierter muss in der Regel auch die Steuerungsstruktur sein.

Für das Aushandeln einer Steuerungsstruktur sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Wie kommen im Sektor oder im gesellschaftlichen Handlungsfeld Entscheidungen zustande?
- Wie wird der Steuerungsbedarf im Kooperationssystem eingeschätzt? Braucht es zusätzliche oder können die bereits existierenden Steuerungsstrukturen im Sektor genutzt werden?
- Wie wird die Steuerungsstruktur den zu steuernden Aufgaben im Hinblick auf Vielfalt, Umfang und Risiken gerecht?
- Wie wird ein breiter politischer Rückhalt für die Ziele und den Veränderungsprozess hergestellt?
- Auf welche messbaren Größen stützen sich die Steuerungsentscheidungen? Wie müsste ein Monitoringsystem aussehen, das den Anforderungen der Steuerung des Kooperationssystems Rechnung trägt?
- Wie werden in der Steuerungsstruktur Ressourcenentscheidungen ausgehandelt, vereinbart und umgesetzt?
- Wie sieht der Operationsplan für die Umsetzung des strategischen Konzeptes aus?
- Wie kann die Steuerungsstruktur des Vorhabens so gestaltet werden, dass daraus ein Modell erwächst, das die Kooperationskultur im Kooperationssystem auf Dauer bereichert?

Erfolgsfaktor Prozesse

Motto: Prozesse für soziale Innovation gestalten!

Soziale Innovation entsteht aus einem Prozess des gesellschaftlichen Wandels, der selten linear verläuft und in der Regel nicht planbar ist. Und dennoch entscheiden sich die Kooperationspartner innerhalb eines Kooperationssystems für den Versuch, Innovationen in einer strukturierten Form voranzutreiben.

Zunächst werden die etablierten Prozesse analysiert, mit denen gesellschaftlich relevante Dienstleistungen erbracht werden. Dann definieren die Akteure, an welchen Stellen Veränderungen erfolgen sollen. Daraufhin werden Veränderungsprozesse umgesetzt, die Innovationen im Regelbetrieb des Kooperationssystems verankern. Dies erfordert eine enge Verzahnung zwischen dem auf Dauer angelegten Kooperationssystem und dem zeitlich begrenzten Vorhaben, das Veränderungsimpulse setzen soll.

Der EF Prozesse richtet den Fokus auf beide Aspekte: Die Prozesse im gesellschaftlichen Handlungsfeld werden betrachtet, auf die sich die Veränderungsprozesse beziehen. Außerdem werden die internen Managementprozesse im Vorhaben etabliert und überprüft, mit denen diese Veränderungen im Sektor angestoßen werden sollen. Dabei beziehen sich die internen Managementprozesse auf die Kooperation aller beteiligten Akteure im Vorhaben.

Eines der zentralen Elemente des EF Prozesse ist die sogenannte Prozesslandkarte, mit der ein Kooperationssystem im Überblick dargestellt wird. Ausgehend von den Leistungen, die ver-

schiedene Akteure gemeinsam erbringen, werden die Prozesse unterschiedlichen Prozesstypen zugeordnet. Mit Hilfe dieser Unterscheidungen wird der Status quo eines Kooperationssystems analysiert und der Veränderungsbedarf festgestellt. Die Leistungsprozesse sind jene Prozesse, die sich direkt auf die Ziele des Kooperationssystems beziehen. Die Kooperationsprozesse stützen die Leistungsprozesse ab, indem sich die unterschiedlichen Akteure koordinieren. Die Lernprozesse sind notwendig, damit sich die Akteure mit der Qualität der Leistungserbringung im Sektor auseinandersetzen und notwendige Veränderungen vornehmen. Die Unterstützungsprozesse beschreiben Aufgabenpakete, die die restlichen Prozesstypen abstützen. Die Steuerungsprozesse sind jene Prozesse, mit denen der rechtliche, politische und strategische Rahmen für die restlichen Prozesstypen gesetzt wird.

Während die Prozesslandkarte den strategischen Blick auf den Sektor vermittelt, unterstützt die Prozesshierarchie bei der operativen Planung oder tieferen Analyse. Mit ihrer Hilfe werden ausgewählte Prozesse detaillierter dargestellt, indem ihre Teilprozesse abgebildet werden. Der erforderliche Detaillierungsgrad hängt immer vom Bedarf im spezifischen Fall ab.

Bei der Ausrichtung auf Prozesse sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Welches sind die relevanten Prozesse im gesellschaftlichen Handlungsfeld und wie sind sie gestaltet?
- Wie ist das Zusammenspiel zwischen Kernprozessen (Leistungs-, Kooperations- und Lernprozesse), Steuerungs- und Unterstützungsprozessen? Wo sind Stärken und Schwächen?
- In welche Prozesse im Sektor soll das Vorhaben investieren, um Hebelwirkungen zu erzielen?
- Über welche Prozesse nimmt das Vorhaben Einfluss auf die Gestaltung der Prozesse im Sektor?
- Wie müssen dafür die Leistungsprozesse des Vorhabens aussehen?
- Inwiefern haben die Veränderungsprozesse Modellcharakter, um soziale Innovationen im Kooperationssystem zu unterstützen?

Erfolgsfaktor Lernen und Innovation

Motto: Den Fokus auf Lernkompetenz richten!

Erfolgreiches Kooperationsmanagement richtet den Fokus darauf, dass auf allen Ebenen des Capacity Development die Lernkompetenz gestärkt wird: Innerhalb der Gesellschaft werden Rahmenbedingungen angepasst und die Kooperationsbeziehungen verbessern sich. Organisationen lernen, mit immer besserer Qualität zum gemeinsamen Ziel beizutragen und weiteres Lernen zu ermöglichen. Die Menschen in den Organisationen bauen ihre Kompetenzen aus und gestalten gemeinsame Lernprozesse so, dass sie zu nachhaltigen Wirkungen in ihrem jeweiligen Umfeld beitragen können. Damit erfüllen sie – zusammen mit den Veränderungen innerhalb von Organisationen und Kooperationssystemen – eine wichtige Bedingung dafür, dass Innovationen angestoßen und umgesetzt werden.

Mit drei grundlegenden Mechanismen der Evolutionstheorie kann erklärt werden, wie Organisationen und Kooperationssysteme lernen und sich Innovationen durchsetzen. In Organisationen und in Kooperationssystemen entstehen geplant oder spontan an verschiedenen Stellen kleinere oder größere Abweichungen zu den eingespielten Routinen (Variationen). Zu viele Variationen können in ihrer Vielfalt Handlungsunsicherheit erzeugen. Es entsteht der Bedarf nach einer Führungs- oder Steuerungsentscheidung, die aus den bekannten Variationen die brauchbarste auswählt (Selektion). Nach der Auswahl braucht es Maßnahmen, um die Innovation im System zu verankern ((Re-)Stabilisierung). Dafür werden Regeln, Strukturen, Prozesse und Rituale überprüft und wenn nötig angepasst: Neue Routinen entstehen. So erhält das Kooperationssystem oder die Organisation die notwendige Stabilität, um überleben zu können.

Impulsgeber für Lernen und Innovation sind oft einzelne Personen, die neue Möglichkeiten und Potenziale sehen oder schlicht ein Ungleichgewicht zwischen Anspruch und Realität erkennen. Kompetenzentwicklung stellt den Menschen in den Mittelpunkt seines Wirkungsversprechens und ist fester Bestandteil des Capacity Development-Ansatzes. Ansätze der Organisationsentwicklung werden wirkungsvoller und nachhaltiger, wenn sie durch die Entwicklung von Kompetenzen und von Lernnetzwerken auf Personenebene begleitet werden: Personen können als Veränderungsagenten Austauschprozesse effizienter gestalten, Neuorientierungen in ihren Umfeldern anregen und als Multiplikatoren das Lernen verstetigen. Gleichzeitig verbessern Capacity Development-Prozesse auf organisationaler und Gesellschaftsebene die Voraussetzungen für die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit von Kompetenzentwicklung.

Für den Aufbau von Lernkompetenz sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Welche Innovationen sollen im gesellschaftlichen Handlungsfeld (breitenwirksam) verankert werden?
- Welche Lernziele sind implizit in den Zielen des Vorhabens enthalten?
- Wie sind die Lernbedarfe auf den drei Ebenen des Capacity Development?
- Wie ist die Kompetenz im Kooperationssystem einzuschätzen, Strategien zu entwickeln, Kooperationen nachhaltig zu gestalten, Entscheidungen zu treffen und Prozesse zu gestalten? Welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus?
- Wie wird sichergestellt, dass aus konkreten Aktionen des Vorhabens gelernt wird? Passen die Aktionslinien zueinander und verstärken sich wechselseitig? Welche Maßnahmen im Hinblick auf die Lernbedarfe müssten zusätzlich initiiert werden?
- Wie unterstützt das Vorhaben unter Beachtung der Mechanismen von Variation, Selektion und (Re-)Stabilisierung das Lernen und die Verstetigung von Lernprozessen innerhalb des Kooperationssystems?
- Wie werden Lernerfahrungen im Vorhaben aufbereitet und dokumentiert, um die Lernkompetenzen innerhalb des Kooperationssystems zu fördern?

Kooperationssysteme – auf Dauer und auf Zeit

Wenn von Kooperationssystemen gesprochen wird, dann muss sorgfältig zwischen zwei Arten unterschieden werden. Zum einen gibt es Kooperationssysteme, die auf Dauer angelegt sind, um eine bestimmte gesellschaftliche Problemlage zu bewältigen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Diese Art von Kooperationssystemen hat zum Ziel, die Gesellschaft mit bestimmten Dienstleistungen zu versorgen, wie bspw. die Bereitstellung von Trinkwasser oder Gesundheitsversorgung. Es geht um dauerhafte Kooperationssysteme, die öffentliche Güter oder Dienstleistungen für ein gesellschaftliches Handlungsfeld bereitstellen.

Im Gegensatz dazu existieren zeitlich befristete Kooperationssysteme, die Politikfelder mit sozialen Innovationen versorgen. Wie eingangs erwähnt, werden diese als „Vorhaben“ bezeichnet. Vorhaben sind in ihrer Zielsetzung immer klar ausgerichtet auf ein Kooperationssystem auf Dauer, in dem Veränderungen verankert werden sollen. Im Vorhaben entstehen Modellentwürfe für diese Veränderungen, die sich im Sektor durchsetzen sollen. Das heißt, neue oder andere Prozesse werden etabliert, um gesellschaftlich relevante Dienstleistungen zu erbringen. Dies kann sich bspw. in veränderten Kooperationsformen zwischen den beteiligten Akteuren ausdrücken, in Vorschlägen für die Anpassung rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen oder in Veränderungsinitiativen in relevanten Organisationen, um sich auf neue Anforderungen einzustellen.

Eine zentrale konzeptionelle Herausforderung besteht darin zu erkennen, dass ein Vorhaben kein Labor ist, das wie ein keimfreier Raum zur Verfügung steht, um Musterlösungen für die Herausforderungen des echten Lebens zu finden. Das Vorhaben darf nicht abgegrenzt und unabhängig vom Kooperationssystem auf Dauer sein. Die beteiligten Akteure dürfen nicht die Belange des Kooperationssystems auf Dauer am Eingang des Labors ablegen und somit ihr normales Tagesgeschäft vergessen, wenn sie im Vorhaben kooperieren. Die Durchführung eines Vorhabens kommt vielmehr der Reparatur eines Fahrzeuges bei laufendem Motor gleich. Das Kooperationssystem auf Zeit muss so angelegt sein, dass es sich auf die Anforderungen und Möglichkeiten des Kooperationssystems auf Dauer bezieht und für die Akteure einen spürbaren Nutzen erzeugt. Dafür müssen Regelbetrieb und Veränderungsimpulse in eine angemessene Balance gebracht werden.

Um dies möglich zu machen, muss ein Vorhaben stets aus der Perspektive des jeweiligen gesellschaftlichen Handlungsfeldes heraus konzipiert werden. Was bedeutet das? Am Beispiel wird der Bezug deutlich: Ein Vorhaben soll den Zugang von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu finanziellen Dienstleistungen verbessern. Damit bezieht sich das Ziel des Vorhabens nur auf einen Ausschnitt des gesamten Finanzsektors. Dennoch muss sich das Vorhaben in die Logik des Sektors einfügen, bspw. im Hinblick auf die Rolle privater Banken. Bestimmte Akteure müssen unter Umständen erst für das Ziel des Vorhabens gewonnen werden.

An dieser Stelle gilt es klar zu markieren: Das Vorhaben ersetzt nicht den Sektor. Das Vorhaben existiert auch nicht zusätzlich zu den bestehenden Strukturen und überreicht am Ende schlüsselfertige Lösungen. Es ist wichtig, Parallelstrukturen und Doppelung von Arbeit zu vermeiden, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die auf Dauer in die Funktionslogik des Sektors übernommen werden können. Ein Kooperationssystem auf Zeit wird getragen vom Engagement unterschiedlicher Akteure und ist eine Plattform für die Zielerreichung aller Beteiligten. Natürlich werden die einzelnen Organisationen aus der Kooperation einen Nutzen für sich ziehen, während sie ihren spezifischen Beitrag leisten – doch im Vordergrund steht die Entwicklung nachhaltiger Lösungen im Kooperationssystem.

Der Capacity Development-Dreiklang

Wie also können Veränderungen nachhaltig in einem gesellschaftlichen Handlungsfeld initiiert werden? Die Grafik des Capacity Development-Dreiklangs verdeutlicht, wie das Kooperationsystem auf Dauer, das Kooperationsystem auf Zeit und die spezifischen Beiträge einzelner Kooperationspartner zusammenspielen.

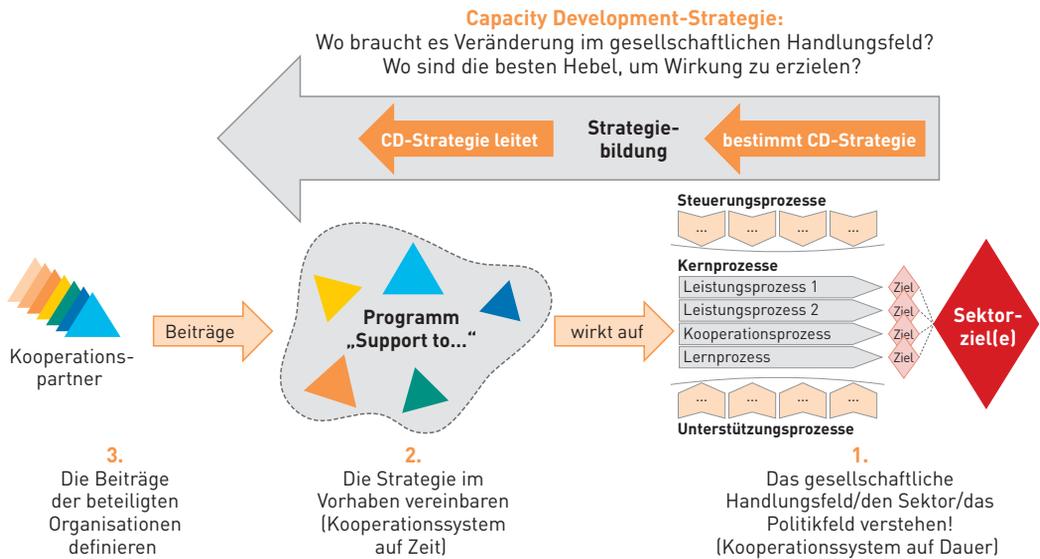


Abbildung 4: Capacity Development-Dreiklang

Ausgehend von der rechten Seite unterscheiden wir drei Elemente: Innerhalb eines Sektors soll eine nachhaltige Veränderung bewirkt werden. Darum muss ein grundlegendes Verständnis der Funktionsweise dieses Kooperationssystems auf Dauer hergestellt werden. Es geht um eine Einschätzung, welche Fähigkeiten von Menschen, Organisationen und der Gesellschaft für die angestrebte Veränderung benötigt werden. Schließlich soll die Fähigkeit gestärkt werden, die eigene Entwicklung nachhaltig zu gestalten und sich an dynamische Rahmenbedingungen anzupassen.

Das Kooperationsystem auf Zeit (das Vorhaben) in der Mitte der Grafik wird so gestaltet, dass es der Logik sowie der Veränderungsmöglichkeiten des Politikfeldes entspricht und die Einsichten über das Kooperationsystem auf Dauer aufgreift: Wer muss was verändern, wenn die angestrebten Ziele und Wirkungen erreicht werden sollen? Wie kann das geschehen? Wer muss was auf welcher Ebene lernen, damit die Veränderungen nachhaltig verankert werden können?

Dabei nutzt das Vorhaben die Beiträge der beteiligten Kooperationspartner (auf der linken Seite der Grafik), die sehr unterschiedlich sein können, bspw. in Form finanzieller Mittel, die Arbeitsleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Dienstleistungen oder Wissen. Es geht um eine intelligente Nutzung der vorhandenen Ressourcen, die von den Kooperationspartnern aus ihrem jeweiligen Organisationskontext zur Verfügung gestellt werden.