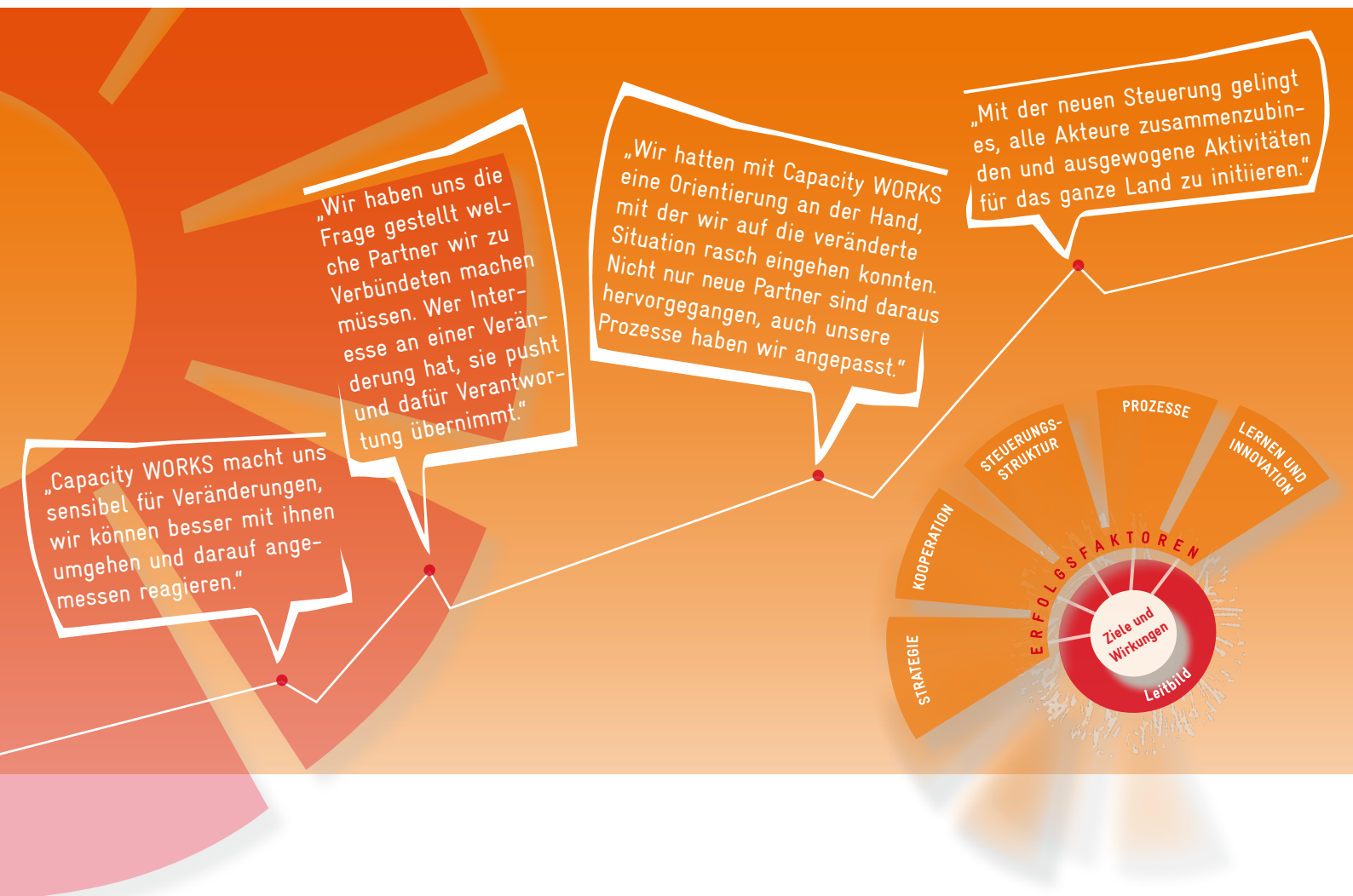




Capacity WORKS Erfolgsgeschichten

Beispiele aus der Praxis

Inhaltsverzeichnis

Wirkungsorientiert – Flexibel – Ganzheitlich Erfolgsgeschichten des Managementmodells Capacity WORKS	Seite 04
Über den Tellerrand hinausschauen Kommunale Entwicklung in Burkina Faso	Seite 06
Klare Strukturen Medizinische Versorgung von Müttern und Kindern in Tadschikistan	Seite 09
Chancen der Veränderung Umweltschutz in Tunesien	Seite 12
Im effektiven Wirkungskorridor Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung in Peru	Seite 15



Wirkungsorientiert – Flexibel – Ganzheitlich

Erfolgsgeschichte des Managementmodells Capacity WORKS

Die Internationale Zusammenarbeit steht vor immer komplexeren Aufgaben. Sie verknüpft Organisations-, Politik- und Fachberatung, um nachhaltige Veränderungen in ihren Partnerländern zu unterstützen. Die hierfür zu berücksichtigenden Akteure und die sie verbindenden Prozesse sind vielfältig und nicht leicht zu überschauen. Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen* der Internationalen Zusammenarbeit sind in organisationsübergreifenden Kontexten tätig, in denen die Kooperation verschiedenster Akteure eine anspruchsvolle Steuerung erfordert, um gemeinsame Veränderungsziele zu erreichen.

Organisationen und Institutionen sollen sich weiterentwickeln, genauso wie Personen und gesellschaftliche Teilsysteme („Capacity Development“). Was bedeutet das konkret? Nicht nur das für Dezentralisierung zuständige Ministerium in Burkina Faso benötigt das Know-how, um dezentrale kommunale Strukturen und die entsprechenden Rahmenbedingungen im Land einzuführen. Auch Gouverneure, Bürgermeister, Verwaltungsbeamte bis hin zu zivilgesellschaftlichen Akteuren müssen Fähigkeiten entwickeln, Dezentralisierung zu leben und im Interesse der Bürger zu gestalten. Dies ist nur ein Beispiel unter vielen. Allen gemeinsam ist, dass Veränderungen in vielschichtigen sozialen Realitäten stattfinden. Sie bewegen sich von der politischen Ebene der Ministerien über regionale Institutionen bis hin zur lokalen Ebene der Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Denn die Internationale Zusammenarbeit hat das Ziel, nachhaltige Wirkungen in ihren Partnerländern zu erreichen. Wirkungen aber lassen sich nicht linear planen. Ein systemisches Verständnis von Veränderungen ist dafür Voraussetzung.

Bisherige Managementmodelle bieten für die aktuellen Herausforderungen im Rahmen von Kooperationszusammenhängen oftmals keine ausreichende Orientierung. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH entwickelte aus dieser Notwendigkeit heraus das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung „Capacity WORKS“ und führte es nach zweijähriger Pilotphase 2009 im Unternehmen ein. Heute ist das Managementmodell eingewoben in die Strukturen, Regeln und Prozesse der GIZ-Arbeit. Viele Programmverantwortliche schätzen bei der Arbeit mit Capacity WORKS den Blick über den Tellerrand des direkten Programmfeldes hinaus, den sie durch das Managementmodell gewinnen. Durch die gezielte Analyse der relevanten Akteure kommen beispielsweise Kooperationspartner ins Spiel, die auf Anhieb gar nicht so selbstverständlich in den Blick gerückt wären. Mit ihnen handeln die Programmverantwortlichen eine geeignete Strategie und die Steuerung des Programms aus. Dabei ist Capacity WORKS nicht statisch. Es verlangt die ständige Auswertung und Reflexion der laufenden Arbeit, um diese bei Bedarf an das dynamische Programmfeld anzupassen und mit den vereinbarten Zielen immer wieder in Einklang zu bringen. Dadurch gelingt eine prozessorientierte, auf Wirkungen ausgerichtete Programmarbeit der GIZ.

* In der gesamten Broschüre sind bei sämtlichen Personen immer Frauen und Männer gemeint. Zugunsten der Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Kombination von männlicher und weiblicher Form verzichtet.

Capacity WORKS – das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung

Die Internationale Zusammenarbeit findet in Kooperationssystemen aus vielen Akteuren statt. Entscheidungen basieren hier stets auf Aushandlungsprozessen zwischen den beteiligten Akteuren, die sich gemeinsamen Veränderungszielen verschrieben haben. Capacity WORKS hilft, die relevanten Aushandlungsprozesse anhand von fünf Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu bearbeiten. Im Fokus stehen die gemeinsam mit den Partnern vereinbarten Ziele und Wirkungen. Anhand der fünf Erfolgsfaktoren überlegen, entwerfen, beobachten und korrigieren die Programmverantwortlichen in der GIZ zusammen mit den Partnern ihre Strategie und das gemeinsame Vorgehen. Dadurch ist es möglich, die Arbeit in den Programmen ständig zu justieren, Sackgassen zu vermeiden und das eigene Handeln an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Konkrete Instrumente und Leitfragen machen das Managementmodell praxistauglich und flexibel anwendbar.

Die fünf Faktoren zum Erfolg:

Strategie – sorgt für eine klare und plausible strategische Orientierung.



Kooperation – verschafft Klarheit darüber, wer mit wem und wie kooperiert.

Steuerungsstruktur – führt zu einer funktionsfähigen Programmsteuerung.

Prozesse – erzeugt Klarheit über die strategisch wichtigsten Prozesse.

Lernen und Innovation – lenkt den Fokus auf Lernkompetenz im Sinne nachhaltiger Entwicklung.

Lesen Sie die folgenden Geschichten aus **Burkina Faso**, **Tadschikistan**, **Tunesien** und **Peru**. Sie erzählen, wie die GIZ gemeinsam mit ihren Partnern Capacity WORKS genutzt hat, um die jeweiligen Programme effizient zu steuern und nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

Über den Tellerrand hinausschauen

06

Kommunale Entwicklung in Burkina Faso

Seien es Geburtsurkunden, oder die Entscheidung für ein neues Gemeindehaus – all dies fällt in den Zuständigkeitsbereich kommunaler Verwaltungen, Gemeinderäte und Bürgermeister. Bis 2006 gab es in Burkina Faso jedoch noch nicht in allen Gemeinden des Landes gewählte kommunale Vertreter und Gemeindeverwaltungen, die diese Aufgaben hätten wahrnehmen können. Eine politische Reform soll Abhilfe schaffen und den Bürgern landesweit bessere kommunale Dienstleistungen eröffnen. Doch die frisch gebackenen Bürgermeister, Gemeinderäte und das Verwaltungspersonal haben weder das Know-how noch die finanziellen Mittel, um ihre Aufgaben zu bewältigen.

Dezentralisierung heißt das Zauberwort für die neue Ordnung im Staat und bei dieser Herausforderung unterstützt die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Burkina Faso.

In zwei Regionen arbeitet die GIZ in je zwei Teams direkt mit den Kommunen vor Ort. Die holen die Zivilgesellschaft mit ins Boot, damit die Bürger bei Entscheidungen, die ihre Stadt oder ihr Dorf betreffen ein Wörtchen mitreden können. Mit den jeweiligen Gemeinden entwickeln sie außerdem Haushaltspläne und unterstützen sie, ihren Finanzen eine solide und transparente Basis zu verschaffen. Damit die Reform gelingen kann, ist es an der Regierung, die gesetzlichen Voraussetzungen zu schaffen; sie muss die Finanzierung der Kommunen gewährleisten und für ausgebildetes Verwaltungspersonal sorgen. Die GIZ steht dem Land dabei beratend zur Seite.

Ein starkes Team

Verschiedene Teams der GIZ an unterschiedlichen Orten streben mit ihren jeweiligen Kooperationspartnern auf ein gleiches Ziel hin: auf funktionierende kommunale Gemeindeverwaltungen. Für Programmleiterin Annette Schmid ist Capacity WORKS der ideale Weg für ein dynamisches Management, das sensibel für Veränderungen ist: „Intern hat das Modell mir geholfen, das gesamte Team effektiv zu führen. Wir haben uns an den Leitfragen der fünf Erfolgsfaktoren orientiert,



wodurch wir uns eine innere Struktur geschaffen haben und so ein wirklich starkes Team geworden sind.“ Jeder kennt seine Rolle, weiß wo die anderen stehen und ein Weg zum gemeinsamen Lernen ist entstanden. In Tandems arbeiten die Teams aus den beiden Regionen zusammen, die sich jeweils gleichen Themen widmen. Führt ein Veränderungsprozess in eine Sackgasse, läuft ein zweites Team nicht hinein, denn die Kollegen informieren sich – über Schwierigkeiten genauso wie über das, was gut klappt. Einmal in der Woche treffen sich die Mitglieder eines jeden Teams unter sich, alle 3 Monate kommen alle zusammen. „Wir haben ein System etabliert, in dem wir beständig voneinander lernen, gemeinsam reflektieren und überprüfen. Dadurch können wir unsere Strategie und unsere Prozesse neu justieren, sobald veränderte Bedingungen dies verlangen“, konkretisiert Schmid.

Umsichtige Partnerwahl

Um tatsächlich Veränderungen anzustoßen bedarf es engagierter und reformwilliger Partner. Ein nationales Ausbildungssystem mit einheitlichen Qualitätsstandards für das Verwaltungspersonal musste her, darin waren sich die Regierung, die Mitarbeiter in den Kommunen, die Gebergemeinschaft und die GIZ einig. Doch das Dezentralisierungsministerium war allein dazu nicht in der Lage. Gezielt schaute das Programmteam nach einem weiteren Kooperationspartner, den es im Verwaltungsministerium fand. Mit ihm ist es gelungen, das Thema der Personalsituation in den Kommunen auf die politische Agenda zu setzen, die Regierung hat ein Ausbildungsdekret erlassen und in der Verwaltungsfachschule absolvieren gerade die ersten 100 Mitarbeiter ihre Ausbildung. „Dieser Erfolg war nur möglich, weil wir über den Tellerrand hinaus und voraus geschaut haben. Wir haben Kooperationspartner gefunden, die mit uns eine schlüssige Ausbildungsstrategie entwickelt haben. Unsere Rolle als federführende Organisation in Capacity Development haben die anderen Geber bestätigt, so dass sich daraus sogar eine delegierte Kooperation mit der EU ergeben hat“, veranschaulicht Schmid.



In der noch jungen dezentralen Kommunal- und Regionalstruktur ist es für Gemeinde- und Regionalräte, Bürgermeister, Gouverneure, Vertreter der Zivilgesellschaft und Mitarbeiter in den Ministerien nicht einfach, ihre jeweiligen neuen Rollen zu verstehen, klar abzugrenzen und Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übernehmen. Alle sollen sinnvoll zusammenwirken, um den Service für die Bürger zu verbessern. Diesen Prozess zu begleiten und zu koordinieren steht im Mittelpunkt des Programms. Schmid erinnert sich: „Es war den meisten gar nicht klar, wer mit wem arbeiten soll, wer was vom Anderen braucht und wie die Zusammenarbeit laufen könnte.“ Drei Tage lang hat Schmid sämtliche Beteiligte zusammengebracht. Unterstützt von einem Moderator kamen alle Fragen und auch Frustrationen auf den Tisch und plötzlich fingen die verschiedenen Gruppen an,

.....

offen miteinander zu reden, ihre gegenseitigen Erwartungen zu formulieren und auf Schwierigkeiten hinzuweisen. „Für mich war das ein sehr emotionaler Moment, denn es entstand Vertrauen zwischen den verschiedenen Akteuren. Aus diesem Zusammentreffen gingen alle Teilnehmer mit konstruktiven Vereinbarungen auseinander und seitdem läuft die Zusammenarbeit in den beiden Pilotregionen sehr gut“, blickt Schmid zurück.

Auch während der Unruhen Anfang 2011 und den damit verbundenen politischen Herausforderungen nutzte die GIZ Capacity WORKS. Mit dem Modell analysierten das Programm und seine Partner die neuen Rahmenbedingungen, identifizierten neue Akteure und passten die Veränderungsprozesse und Unterstützungsstrategien dem veränderten Kontext an. „Capacity WORKS macht uns sensibel für Veränderungen, wir können besser mit ihnen umgehen und darauf angemessen reagieren“, ist sich Schmid sicher.

Konferenz in neuem Gewand



Beeindruckt von den positiven Ergebnissen des deutschen Programms und den schnellen Anpassungen seiner Interventionsstrategie auf Veränderungen, holte sich auch das Dezentralisierungsministerium Ideen vom Managementmodell Capacity WORKS der GIZ. Einmal im Jahr legt es in einer Großkonferenz öffentlich darüber Rechenschaft ab, wo der Dezentralisierungsprozess im Land steht. Unzufrieden damit, aus Sicht der Zentralregierung die Situation zu beurteilen, suchte das Ministerium nach einem neuen Format. Basierend auf der Frage, wer eigentlich wem Rechenschaft ablegen muss und wie diese Reflexion partizipativer erfolgen könnte,

entstand ein ganz neues Konferenzkonzept. Die Zentralregierung berichtet jetzt nicht mehr den Kommunen, wo das Land steht. Vielmehr speisen Gouverneure, Bürgermeister und die Zivilgesellschaft die Erkenntnisse dessen ein, was gut und was schlecht läuft. Der Informationsfluss bewegt sich nicht mehr von oben nach unten, sondern von unten nach oben. Dadurch haben die Gemeinden die Chance, ihre Fortschritte und Schwierigkeiten in die Zentralregierung hineinzutragen.

.....

Klare Strukturen

Medizinische Versorgung von Müttern und Kindern in Tadschikistan

Die medizinische Versorgung der Menschen in Tadschikistan liegt unter, die Kinder- und Müttersterblichkeit weit über dem europäischen Durchschnitt. Viele Menschen müssen ihre Medikamente und den Arztbesuch selbst bezahlen, denn medizinisches Personal verdient extrem wenig, Medikamente sind oft Mangelware. Das gesamte Gesundheitssystem krankt an nicht ausreichend ausgebildetem Personal und ungenügenden finanziellen Ressourcen. Qualitätsstandards und Richtlinien für Krankenhäuser gemäß der Weltgesundheitsorganisation existieren nicht.

Mit dem Gesundheitsministerium in Tadschikistan arbeitet die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) daran, die medizinische Versorgung von Kindern und Müttern zu verbessern. Im Fokus stehen dabei einheitliche Qualitätsstandards für sämtliche Kliniken und Geburtshäuser, die Fortbildung von Krankenschwestern, Ärzten und Hebammen sowie der Aufbau einer Akkreditierungsbehörde für Krankenhäuser mit einem entsprechenden Kontrollsystem. Für das Ministerium ganz besonders wichtig ist es, die Reform des Gesundheitswesens managen und steuern zu können. Hierbei steht die GIZ beratend zur Seite.

Harmonisches Zusammenspiel

Als Evelina Toteva die Leitung des Projekts der Mütter- und Kindesgesundheit vor vier Jahren übernommen hat, sind ihr die vielen verschiedenen Organisationen und Institutionen ins Auge gesprungen, die in diesem Bereich aktiv sind. Diese zusammenzuführen ist ihr ein wichtiges Anliegen gewesen: „Als Erstes haben wir eine Kooperationslandkarte nach dem Managementmodell Capacity WORKS erstellt. Hier haben wir mit dem Gesundheitsministerium alle Beteiligten aus dem öffentlichen Sektor, der Zivilgesellschaft und internationale Geber aufgeführt, die dabei unterstützen können, die Gesundheitsversorgung zu verbessern.“ Auf einen Blick hat das Ministerium nun alle „Mitspieler“ vor Augen gehabt und sie an einen



Tisch gebracht. Um eine effiziente Steuerung der Reform, des Managements und der zur Verfügung stehenden Gelder der internationalen Geber ist es dem Ministerium gegangen. In einem einjährigen Aushandlungsprozess mit allen im Gesundheitssektor Mitwirkenden, hat sich das Steuerungskomitee für Mütter- und Kindergesundheit etabliert, das den Reformprozess seitdem steuert und koordiniert. Mit von der Partie sind Vertreter des Ministeriums, Geber, Universitäten, Weiterbildungsinstitute und Behörden. Die Rollen und Verantwortungen jeder beteiligten Organisation und Behörde klärt das Steuerungskomitee, weist Zuständigkeiten und Aufgaben zu und achtet darauf, dass es keine Überschneidungen zwischen den verschiedenen Akteuren der Gesundheitsreform gibt, kurz: Es sorgt für klare Strukturen.

Toteva schmunzelt: „Als wir anfangs zusammensaßen und alle Geber dem Steuerungskomitee des Ministeriums ihre Aktivitäten vorstellten, kam heraus, dass in manchen Regionen zwei oder drei Organisationen an dem gleichen Thema arbeiten. Das war nun wirklich nicht so toll und uns allen vorher gar nicht in dem Ausmaß bewusst. Das kommt jetzt ganz sicher nicht mehr vor!“ Die neue Steuerungsstruktur ist bares Geld wert. Im Jahr 2011 hat Tadschikistan 150.000 US\$ Gebergeld eingespart, weil alle Aktivitäten untereinander abgestimmt waren. Dieses Geld fließt jetzt in Medikamente, Krankenhausausrüstung und Studienreisen für Kinderärzte. Vizeministerin Jobirova Saida ist zufrieden: „In der Vergangenheit hat jeder Geber mit nationalen oder regionalen Partnern nach eigenem Ermessen zusammen gearbeitet. Mit der neuen Steuerung gelingt es, alle Akteure zusammenzubinden und ausgewogene Aktivitäten für das ganze Land zu initiieren.“

Gemeinsam lernen



Innerhalb des Steuerungskomitees sind sechs thematische Arbeitsgruppen entstanden, die sich der Weiterbildung, der Akkreditierung, den Rahmenbedingungen oder der Kontrolle von Standards widmen. In den Arbeitsgruppen steht das Thema Lernen und Innovation ganz oben. Auch hier ziehen alle Beteiligten an einem Strang, leiten gemeinsam die notwendigen Veränderungsprozesse ein. So spiegelt sich die Idee, alle Kooperationspartner zusammen zu bringen nicht nur auf der Ebene der Regierung. Ärzte, Hebammen, Weiterbildungseinrichtungen, Universitäten reflektieren gemeinsam, wo es an Wissen bei wem fehlt. „Die verschiedenen Gruppen als

Team zusammenzuschmieden war gar nicht so leicht, denn zu Beginn dominierten die individuellen Interessen der Einzelnen“, erinnert sich Toteva. Dieses Stadium ist jedoch überwunden und die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit sprechen für sich. Leitlinien für medizinisches Personal und für das Management in Krankenhäusern stehen zur Verfügung. An Weiterbildungen nehmen Ärzte, Hebammen und Verwaltungspersonal von Krankenhäusern teil. „Die Anzahl der Weiterbildungen

und deren Teilnehmer ist kein Kriterium dafür, ob sich für die Patienten wirklich etwas verbessert. Deshalb haben wir in der Arbeitsgruppe ein Monitoringsystem aufgebaut. Damit stellen wir fest, ob sich die Situation in den Kliniken verbessert hat“, freut sich Toteva. Dazu muss jede Einrichtung selbständig anhand einer Checkliste regelmäßig überprüfen, ob die Mitarbeiter das erworbene Wissen in die Praxis umsetzen und ob die in den Schulungen vermittelten Standards eingehalten werden. Alle drei Monate kommen externe Prüfer aus der neuen Akkreditierungsbehörde, unterstützt von Ärzten eines anderen Krankenhauses, um die Kliniken auch unabhängig zu evaluieren. Die gemeinsamen Weiterbildungen und die Zusammenarbeit des medizinischen Personals der einzelnen Krankenhäuser in den Arbeitsgruppen haben Vertrauen entstehen lassen. Auf dieser Basis haben sich Netzwerke gebildet, in denen Hebammen und Ärzte verschiedener Kliniken zusammenarbeiten und sich unterstützen.

Ein Modell macht Schule

Die Idee, das Management strukturiert und methodisch an den fünf Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS auszurichten, hat die Mitarbeiter im Gesundheitsministerium überzeugt. Längst nutzen das Modell auch andere Abteilungen. So wollte die für Familien zuständige Abteilung ebenfalls ein Steuerungskomitee gründen und damit der Kooperation eine kalkulierbare und verlässliche Grundlage geben, ähnlich wie die Kollegen aus der Abteilung Mutter- und Kindergesundheit. Doch als sie die Anknüpfungspunkte an die anderen Partner und Organisationen unter die Lupe nahmen, stellte sich schnell heraus, dass es weit sinnvoller ist, die Belange Familie mit in das bestehende Komitee zu integrieren. Saida schätzt diese Entwicklung sehr: „Unterschiedliche Abteilungen des Ministeriums vernetzen sich zunehmend, weil wir ständig prüfen, wer mit wem was bewirken kann. Vorher haben die Stellen für Hygiene, Gesetze, Familie, Mutter und Kind nebeneinander her gearbeitet. Das gehört nach der Arbeit mit Capacity WORKS und dem Erfolgsfaktor Kooperation nun der Vergangenheit an. Wir haben eine Veränderungs- und Steuerungskompetenz erlangt, die uns in vielen Situationen nützlich ist.“



Von den positiven Wirkungen im Gesundheitsbereich angelockt, interessiert sich auch die Abteilung Soziale Sicherung des Arbeitsministeriums für die Steuerung der Kooperation der Gesundheitskollegen. Mit den anderen Gebern hat die GIZ diese Idee bereits besprochen und unterstützt das Arbeitsministerium dabei, ebenfalls ein Steuerungskomitee aufzubauen. „Mit im Boot sind hier auch das Finanz- und Gesundheitsministerium. Bei der sozialen Sicherheit der ganz armen Bevölkerung müssen alle drei Ministerien kooperieren, sonst hat das keinen Sinn“, beschreibt Toteva das Vorgehen.

Chancen der Veränderung

12

Umweltschutz in Tunesien

Seit mehr als zehn Jahren wächst die Wirtschaft Tunesiens beständig. Neben den positiven Auswirkungen, steht das Land gleichzeitig vor einer zunehmenden Verschmutzung der Umwelt. Die Mengen an Abfall und Abwasser nehmen zu, Wasser- und Bodenressourcen sind gefährdet. Auf der politischen Agenda genießt das Thema eine hohe Priorität. Doch Gesetze, Umweltauflagen und technische Verfahren halten mit der Entwicklung nicht Schritt.

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH unterstützt das Land im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) dabei, die Rahmenbedingungen für die systematische Berücksichtigung von Umweltbelangen zu verbessern. Dabei hat sich im Laufe der Zusammenarbeit die politische Landschaft durch den arabischen Frühling verändert. Lagen die Geschicke des Landes bis Ende 2010 überwiegend in den Händen der politischen Elite, fordert seitdem die Zivilgesellschaft zunehmend ein Mitspracherecht.

Stark im Tandem

Um die Umweltsituation zu verbessern, haben GIZ und das tunesische Umweltministerium von Anfang an in sich ergänzenden Bereichen gearbeitet. Angefangen bei der Verbesserung von Mechanismen zur Umweltüberwachung und -kontrolle, Umweltplanung in Kommunen, Technologieberatung von kleinen- und mittleren Unternehmen, einer Abfallwirtschaftsplanung bis hin dazu, mehr Bewusstsein für Umweltbelange in der Gesellschaft zu schaffen. Mit dem Managementmodell Capacity WORKS hat Wolfgang Morbach, von 2003 bis 2011 Leiter des Umweltprogramms, gemeinsam mit den Partnern Strukturen in die Steuerung des Programms gebracht: „Wir haben das Umweltministerium, die relevanten Behörden und das Zentrum für Umwelttechnologie von Beginn an in die Steuerungsstruktur geholt.“ Dazu hat Morbach mit seinen Partnern 20 Wirkungsketten definiert, in denen die anzustoßenden Veränderungsprozesse beschrieben sind. Jeweils ein GIZ-Mitarbeiter und ein Vertreter aus der für diesen Arbeitsbereich verantwortlichen Behörde haben deren Steuerung übernommen. Jedes Team hat gesehen, woraus



der Input seiner Arbeit bestanden hat, wer was gemacht hat und was für Ergebnisse dabei herausgekommen sind. „Diese Tandemstruktur ist super“, blickt Morbach zurück, „das würde ich immer wieder so gestalten, denn die Rollen, Aufgaben und Verantwortungen der einzelnen Akteure sind von Anfang an klar umrissen gewesen.“

Schnell reagiert

Bis zur Revolution waren die möglichen Kooperationspartner klar umrissen und von der Regierung vorgegeben. Die direkte Zusammenarbeit mit Kommunen war beispielsweise nur mit der Erlaubnis des Innenministeriums möglich, es galt die herrschenden Entscheidungswege zu berücksichtigen. Mit dem arabischen Frühling hat sich das Blatt gewendet. Eigenständiger agierende Kommunen, eine selbstbewusste Bevölkerung und allein über 100 Nichtregierungsorganisationen (NRO) im Umweltbereich waren interessante neue Akteure für das Programm. Es galt, die Kooperationslandschaft neu zu sondieren, was mit Hilfe von Capacity WORKS schnell gelang. Neue Partner sind seitdem mit ins Boot gekommen. So arbeitet das für den kommunalen Abfallbereich zuständige Tandem des Programms inzwischen direkt mit den Abfallmanagementabteilungen der Kommunen zusammen. Helmut Krist, seit 2011 Programmleiter, freut sich über die Entwicklung: „Wir können jetzt ganz intensiv auf die Bevölkerung zugehen und diese mit einbeziehen.“ Dazu arbeitet das Programm mit Kommunikationskoordinatoren aus der Zivilgesellschaft zusammen. In Versammlungen mit der Bevölkerung, in Gesprächen mit Meinungsführern, wie beispielsweise Imamen und NRO, thematisieren sie das Thema Abfall, diskutieren über Deponiestandorte und Entsorgungsangebote sowie über das Verhalten der Bürger bei der Abfallentsorgung. „Hier hat sich sehr viel getan. Wir hatten mit Capacity WORKS eine Orientierung an der Hand, mit der wir auf die veränderte Situation rasch eingehen konnten. Nicht nur neue Partner sind daraus hervorgegangen, auch unsere Prozesse haben wir angepasst“, erklärt Krist weiter.

Viele neue NRO sind nach der Revolution auf der Bildfläche erschienen. Durch ihre Präsenz vor Ort kannten die Mitarbeiter des Programms einige der Initiatoren gut, hatten auch in der Vergangenheit mit ihnen als Einzelberater zusammengearbeitet. Um effektiver zu arbeiten, wollten die Umwelt-NRO enger zusammenarbeiten und haben mit Begleitung der GIZ ein Umweltnetzwerk aufgebaut.



.....

Neben neuen Partnern kamen auch viele neue Geber nach Tunesien. Auch hier hat das Programm die neue Akteurslandschaft mit den Instrumenten von Capacity WORKS beleuchtet. Krist ist mit dem Ergebnis zufrieden: „Wir haben uns in Meetings mit Partnern und Gebern zusammengesetzt, Handlungsfelder identifiziert und abgestimmt. Das hilft uns allen jetzt, Überschneidungen der Arbeit zu vermeiden und sie effektiver zu gestalten.“

Lernende Organisationen



Ein wesentliches Anliegen der Internationalen Zusammenarbeit ist es, Wissen bei den Partnern nachhaltig zu verankern, lernende Organisationen zu schaffen. Für Morbach eine der größten Herausforderungen: „In der Vergangenheit war es sehr schwer, nicht nur die von Ministerium und Behörden zugewiesenen Individuen weiterzubilden, sondern ein Wissensmanagement in ganzen Institutionen aufzubauen. Das ist uns im Umwelttechnologiezentrum gelungen.“

Der arabische Frühling hat frischen Wind in die Behörden und das Ministerium getragen. An die Stelle der vormals eher ablehnenden Haltung, ist das Interesse getreten, die Erfahrungen aus der Arbeit der vergangenen zehn Jahre nicht verlieren zu wollen. Das Wissen soll abrufbar, dokumentiert und für jeden Mitarbeiter verfügbar sein – nicht nur im Umwelttechnologiezentrum, sondern in allen Umweltinstitutionen. Im Wechselspiel mit den Verwaltungssystemen der Partner entsteht eine Wissensplattform, die Behörden und Unternehmen verknüpft, Netzwerke und ein Kontaktmanagement bereitstellt. „Das Interesse bei unseren Partnern ist groß, alle Leitungsebenen setzen sich dafür ein und die neue Ministerin ist sehr offen für diese Idee“, beschreibt Krist den Umschwung.

Partner am Steuerrad

Die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen und der Weg bis zu einer sichtbaren Wirkung sind nicht im Voraus vollständig planbar. Hier hat das Programm immer wieder geprüft und angepasst – und dem Partner vertraut. „Die Planung mit dem Managementmodell hat mich einsehen lassen, dass ich vieles dem Partner überlassen und Prozesse entsprechend anlegen muss. Das dauert dann möglicherweise länger, ist aber nachhaltiger, weil unsere Partner die Chefs am Steuerrad sind und nicht wir“, ist sich Morbach sicher. Der Erfolg gibt ihm Recht. So erarbeitet das Umweltministerium das Umweltgesetzbuch völlig selbstständig, nachdem das Programm in einem internationalen Symposium mit vielen nationalen Juristen diesen Prozess angestoßen hatte. „Wir dürfen nicht die Aufgaben unserer Partner übernehmen, sondern müssen uns an deren Prozessgeschwindigkeit anpassen. Dann erreichen wir nachhaltige Wirkungen“, bekräftigt Morbach.

.....

Im effektiven Wirkungskorridor

Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung in Peru

Genügend Trinkwasser in hygienisch einwandfreier Qualität – für die Industrieländer eine Selbstverständlichkeit, ist dies für mehr als fünf Millionen Menschen in Peru eher die Ausnahme. Das Netz der Wasserleitungen ist marode, den Wasserversorgungsunternehmen fehlt es an gut ausgebildetem Personal und kostendeckenden Tarifen, um ihr Management und ihre Finanzen auf solide Beine zu stellen und eine sichere Trinkwasser- und Sanitärversorgung zu gewährleisten. Nicht selten spielen in den Aufsichtsgremien der Wasserversorger persönliche und kurzfristige Interessen lokaler Politiker bei der Unternehmensführung eine größere Rolle, als die effiziente Betriebsführung.

Beratung mit vielen Facetten

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH unterstützt gemeinsam mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Peru dabei, diese Situation nachhaltig zu verbessern. Im Fokus stehen dabei drei parallele Ansätze:

Um die städtische Trinkwasser- und Sanitärversorgung auf solidere Beine zu stellen, arbeitet das Programm über eine Sektorreform an der schärferen Trennung lokalpolitischer und betriebswirtschaftlicher Funktionen bei der Wasser- und Sanitärversorgung, leistet technische Assistenz zur Betriebsoptimierung und bildet das Management und die Mitarbeiter ausgewählter Unternehmen zur Verbesserung ihrer operativen, sozialen und Managementkompetenzen fort. Für das gesamte Land kann sich jedoch nur etwas ändern, wenn sowohl Kommunen als auch die Versorgungsunternehmen in jedem Winkel des Andenstaates dauerhaft das nötige technische und betriebswirtschaftliche Know-how entwickeln, um ihren Bürgern eine zufriedenstellende Dienstleistung anbieten zu können. Um diesen Prozess zu verstetigen, hat die GIZ mit dem Sektorministerium, dem Dachverband der Wasserver- und Entsorger und nationalen Universitäten ein Netzwerk aus Dienstleistungsanbietern entwickelt, das den Kommunen und Betrieben zugeschnittene Aus- und Weiterbildungen, spezifische technische Beratung sowie technologische Innovation anbietet.



Messbare Ergebnisse zählen

Das Wasserprogramm der GIZ in Peru hat viele Baustellen gleichzeitig zu bearbeiten. Das Ziel ist es, die Trinkwasserversorgung in Peru zu verbessern. Doch die Gefahr, sich dabei in vielen Einzelaktivitäten zu verlieren, die am Ende des Tages nicht so recht zusammenpassen, ist groß. Michael Rosenauer war von 2004 bis Ende 2011 Programmleiter und erinnert sich an seine Anfangszeit: „Für mich hat sich die große Frage gestellt, wie ich das Ganze mit „einfachen“ und für alle wiedererkennbaren Mustern leite, so dass alle Programmteams ihre gegenseitigen Arbeitsbereiche verstehen, miteinander vernetzen und die Leistungen des Vorhabens auf die gewünschten Ziele und Wirkungen dynamisch angepasst werden können. Was wir oder unsere Partner wollen, war schnell klar. Wie und mit wem wir Veränderungen für eine bessere Trinkwasser- und Sanitärversorgung anstoßen, war für alle Mitarbeiter die größere Herausforderung.“



Mit Hilfe der fünf Erfolgsfaktoren des Managementmodells Capacity WORKS haben alle drei Teams des Programms analysiert, welche Veränderungsprozesse sie in die Wege leiten wollen, mit welchem Ziel. Dies hat unweigerlich zu der Frage geführt, wie dieser Prozess gestaltet sein muss und welche Partner sinnvollerweise mit im Boot sein sollten, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Nicht zuletzt galt es, die einzelnen Handlungsstränge erfolgsversprechend zu steuern. In einem Handbuch sind diese Abläufe zusammengefasst, inklusive einer Messlatte, an der die Mitarbeiter des Programms die Fortschritte und Wirkungen ihrer Arbeit regelmäßig überprüfen. Zeigt es sich, dass Wirkun-

gen und Erfolge ausbleiben, ist es an der Zeit die ausgewählte Strategie, das Design des Prozesses und die Kooperationspartner einer Prüfung zu unterziehen und die Arbeit neu zu justieren. Nur wenn der Einsatz des Teams zu einem messbaren Ergebnis geführt hat, das dann auch noch sichtbar etwas an der Trinkwassersituation verbessert, kann eine nachhaltige Wasserversorgung gelingen. „Auf diese Weise bleiben wir in einem effektiven Wirkungskorridor, um unsere Leistungen so nützlich wie möglich für die angestrebten Veränderungen einzusetzen“, bekräftigt Rosenauer.

Blick in den Arbeitsalltag

Ein großes Ziel ist es, das Technik und Management Know-how der Mitarbeiter in den Versorgungsbetrieben und Kommunen zu erhöhen, damit sie ihren Kunden eine gute Dienstleistung anbieten können. Darüber hinaus brauchen die Betriebe die Motivation, ein entsprechendes Schulungs- und Fortbildungsangebot anzunehmen, es aktiv nachzufragen. Neben dem Wasserministerium sind auf politischer Seite auch das Wirtschafts- und Finanzministerium mit ins Spiel gekommen, die interessante Förder- und Anreizprogramme aufgelegt haben. Universitäten und Fortbildungsein-

richtungen haben Schulungen entwickelt. Für den Erfolg der Aus- und Fortbildungen kommt es auf fünf Faktoren an: Nur wenn alle beteiligten Partner in die gleiche Richtung arbeiten, eine landesweite Fort- und Ausbildungsstrategie entsteht, der Prozess dahin auf die Bedürfnisse der Unternehmen und Kommunen zugeschnitten ist, das Lern- und Innovationsangebot stimmt und bei der Steuerung dieser Schritte alle an einem Strang ziehen, lässt sich ein nachhaltiges Weiterbildungsangebot etablieren. Rosenauer beschreibt die Gefahren auf dem Weg: „Der Wasserverband dachte zunächst, mit fünf oder sechs Fortbildungskursen zu einzelnen Themen würden wir voran kommen. Doch das führt nicht zu einem langfristigen System, in dem sich unsere Partner über das Ende des Programms hinaus weiter entwickeln können.“ Inzwischen denken Behörden und Ministerien selber in den fünf Erfolgsfaktoren, so dass ein breites Lern- und Innovationsprogramm für den Wassersektor entstanden ist. Die Betriebe, die aktiv Schulungen nachfragen und in ihre Mitarbeiter investieren, erhalten mehr staatliche Förderung. Das lockt auch die zögernden Entscheidungsträger, die Schließung der Wissenslücken ihrer Mitarbeiter zu füllen und von den damit verbundenen Vorteilen zu profitieren.

Ein heikles Thema des Programms betrifft die politische Reform des Wassersektors. Lokale politische Größen beeinflussen die vielen kleinen und mittleren Wasserversorgungsunternehmen. Diese Verhältnisse sind allen bekannt, doch der Wille sie zu ändern steht auf einem anderen Blatt. Die richtige Strategie ist für Rosenauer das A und O, Reformvorschläge in das Parlament hineinzutragen: „Wir haben uns die Frage gestellt, welche Partner wir zu Verbündeten machen müssen. Wer Interesse an einer Veränderung hat, sie pusht und dafür Verantwortung übernimmt.“ Bei diesem Blick über den Tellerrand „Wasser“ hinaus, sind rasch das Wirtschafts- und Finanzministerium und das Präsidialministerium ins Spiel gekommen. Die Reform verspricht Einsparungen und mehr Wirtschaftlichkeit, so dass beide ihr Gewicht in die Waagschale werfen. „Diese beiden Ministerien haben den Einfluss, Veränderungen in dem herrschenden politischen und sozialen Umfeld durchzusetzen“, freut sich Rosenauer. Ein großes Reformprojekt aus dem eine neue Struktur der Wasserver- und Entsorgung entsteht, ist inzwischen auf dem Weg.



Überzeugte Partner

Nach anfänglicher Skepsis überzeugte die Arbeitsweise des Wasserprogramms auch immer mehr peruanische Partner. Die Wasserversorger betrachten inzwischen bei ihren Planungen die Erfolgsfaktoren und fragen sich, wie sie die besten Wirkungen erreichen können. Arbeiten alle Abteilungen nebeneinander her, bleibt der Erfolg aus. Doch durch das Zusammenspiel aller, eine gemeinsame Strategie, aufeinander abgestimmte Handlungen und eine Steuerung, bei der jeder um seine Zuständigkeiten und Verantwortungen weiß, schaffen es die Unternehmen, dauerhafte Verbesserungen einzuführen.

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telefon: +49 61 96 79-0
Fax: +49 61 96 79-11 15

E-Mail: info@giz.de
Internet: www.giz.de

Verantwortlich

Gruppe Unternehmensentwicklung Bonn
Stabsstelle Unternehmensentwicklung
CapacityWORKS@giz.de

Autor

Gabriele Rzepka

Fotonachweise

GIZ

Gestaltung

Golz&Fritz, www.golzundfritz.com

Juli 2012

A large, stylized sun graphic in the top right corner of the page. It features a bright orange circular center with several orange rays of varying lengths extending outwards. The background of the top half of the page is a gradient of orange and yellow.

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telefon: +49 61 96 79-0
Fax: +49 61 96 79-11 15

E-Mail: info@giz.de
Internet: www.giz.de