



# Management komplexer Projekte und Programme

## Leistungsangebot

### Die Herausforderung

Ob Gesundheitsreform oder Flughafenausbau, Reform des Bildungssystems, Abbau von Staatsverschuldung oder Internationalisierung von Unternehmen: in Europa und weltweit stehen solche und ähnliche gesellschaftliche Veränderungen mehr denn je auf der Tagesordnung.

Jeder gesellschaftliche Wandel stellt hohe Anforderungen an das Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, zum Teil sogar über Ländergrenzen und Kontinente hinweg. Die steigenden Abhängigkeiten zwischen Ländern und verschiedenen Akteuren stellen immense Anforderungen an die gemeinschaftlich zu gestaltende Steuerung. Gemeinsam getragene Entscheidungen müssen ausgehandelt werden.

Das geht in der Regel nicht geradlinig und einfach. Multi-Stakeholder-Dialoge spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie machen Interessen transparent und bringen sie in die Verhandlung. Für die Umsetzung eines Vorhabens brauchen wir jedoch noch mehr als Dialog und klassische Projektmanagementansätze: es geht um die Ziele einer ganzen Gesellschaft. Wir brauchen Managementmodelle, die komplexe Kooperationen strukturiert erfassen, statt nur einzelne Organisationen in den Blick zu nehmen. Gängige Modelle (z. B. EFQM, Six Sigma, Balanced Scorecard) sind darauf nicht ausgerichtet.

Eine neue Managementlogik ist notwendig, um die Beteiligten darin zu unterstützen, auf allen Ebenen eine gemeinsame Sprache über das „Wie“ zu schaffen und zielführende Auseinandersetzungen und Prozesse zu gestalten. Grundwerte wie Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Lösungen müssen dabei berücksichtigt werden. Schließlich geht es nicht nur darum, den sozialen und politischen Entscheidungsprozess zu gestalten, sondern auch darum, die Lösungsideen praktisch umzusetzen.

### Unser Lösungsansatz

Die GIZ unterstützt solche gesellschaftlichen Veränderungen in verschiedenen Rollen: als Fazilitator, Vermittler, Mediator, Mitgestalter, der die Plattform für die beteiligten Akteure bereitet. Die GIZ benutzt dabei die Logik ihres Managementmodells Capacity WORKS und stellt sie für das gemeinsame Vorhaben zur Verfügung. Ihre Expertise von 30 Jahren deutscher internationaler (Entwicklungs-) Zusammenarbeit in vielen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen weltweit ist darin kondensiert.

### Leistungen

In der Gestaltung und Begleitung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen unterstützen wir unsere Auftraggeber und Partner

- » in der transparenten Aushandlung der Interessen aller relevanten Akteure;
- » in der dynamischen Aushandlung von Zielen;
- » in der pragmatischen Beschreibung machbarer Ergebnisse, die zum Ziel führen;
- » in der Begleitung nachhaltiger Aushandlungsprozesse, die im Ergebnis neue Strukturen, Verfahren und Regeln des Zusammenspiels von Organisationen erzeugen;
- » beim Treffen und Vermitteln von Entscheidungen, die über transparente Prozesse für die Akteure nachvollziehbar werden;
- » in einer Logik, die schnelle, exemplarische Erfolge für Beteiligte erfahrbar macht und so die soziale Energie für Veränderung optimal nutzt.

### Ihr Nutzen

Die GIZ ist ein Partner, der

- » mit Ihnen die Komplexität der Sachlage analysiert, besprechbar macht und in Handlungsschritte bringt;
- » die Bühne für die relevanten Akteure bereitet;



- » Qualitätssicherung für die Steuerung Ihrer komplexen Vorhaben liefert;
- » den Prozess an schnellen exemplarischen Erfolgen für Ihre Anliegen orientiert;
- » Ihnen internationale Benchmarks für gesellschaftliche Lösungen bietet;
- » Ihr gesamtes Vorhaben entlang von fünf Faktoren aufschlüsselt: Strategie, Kooperation, Steuerung, Prozesse und Lernen;
- » Konflikte und Widersprüche konstruktiv als Ressource für den Prozess nutzt;
- » mit den verantwortlichen gesellschaftlichen Akteuren in ein enges Partnering geht, indem er sich je nach Bedarf als Coach, Sparring-Partner, Unterstützer, Fazilitator und Experte zur Verfügung stellt;
- » auf einen flexiblen, internationalen Beraterpool für fachliche, politische und Managementfragen zugreifen kann;
- » selbst ein Interesse an nachhaltigen Lösungen hat.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Die dramatisch hohe Kinder- und Müttersterblichkeit in Tadschikistan ist eine große Herausforderung für das tadschikische Gesundheitssystem. Die Regierung hat sich deshalb konkrete Ziele gesetzt, die Gesundheitsversorgung in diesen Punkten zu verbessern. Dabei gilt es, die Beiträge einer Vielzahl unterschiedlichster Akteure (Gemeinden, Regionalverwaltungen, nationale Akteure, Gebergemeinschaft) in Wert zu setzen. Die GIZ unterstützt das tadschikische Gesundheitsministerium dabei, die notwendigen Reformen gemäß internationaler Standards in den nationalen Strategien und Programmen zu verankern. Die Beratung zielt darauf ab, die Steuerungsfähigkeit des Gesundheitsministeriums nachhaltig zu stärken, um die Ziele zur Senkung von Mütter- und Kindersterblichkeit mit den relevanten Akteuren zu erreichen und dauerhaft zu sichern.

Der Einsatz von Capacity WORKS half dabei, wichtige Akteure im Sinne des Ziels zu identifizieren und die leitenden Prinzipien, Prozessschritte sowie Kooperationsformen zu differenzieren und mit den Beteiligten auszuhandeln:

- » Welche Akteure können und sollen in welcher Rolle welche Verantwortlichkeiten übernehmen?
- » Welche Formen der Zusammenarbeit sind hier angemessen?
- » Wie können auch nicht-staatliche Akteure sinnvoll eingebunden werden?
- » Wie kann das Ministerium die Beiträge einer Vielzahl von Gebern im Sinne seiner Ziele politisch steuern?

Eine zentrale Herausforderung war, die vielfältigen, auch teilweise parallelen Aktivitäten der unterschiedlichen Geber aufeinander abzustimmen. In einem langwierigen und schwierigen Aushandlungsprozess mit nationalen und internationalen Akteuren unterstützte die GIZ das Gesundheitsministerium durch intensive Arbeit an einer geeigneten Steuerungsstruktur.

Im Ergebnis wurde eine nationale Plattform für Mutter-Kind-Gesundheitsversorgung und reproduktive Gesundheit geschaffen, mit der nun ein klarer Rahmen für die politische Steuerung existiert. Diese Steuerungsstruktur bündelt alle Kommunikations- und Entscheidungsprozesse für die thematisch gegliederten Leistungspakete sämtlicher beteiligter Akteure.

Die Vizegesundheitsministerin Tadschikistans, Jobirova Saida, hob Capacity WORKS besonders hervor und zeigte sich überzeugt, dass die Arbeit mit dem Managementmodell der GIZ wesentlich dazu beigetragen habe, eine bereits messbare Senkung der Mütter- und Kindersterblichkeit vorweisen zu können.

### Impressum

**Herausgeber:**  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Verantwortlich/Kontakt:**  
Catherine Isabel Froehling  
Methoden, digitale Transformation, Innovation

E [catherine.froehling@giz.de](mailto:catherine.froehling@giz.de)  
T +49 228 4460-3748

**Fotonaachweise:**  
Vorderseite: Rawpixel.com/Shutterstock.com  
Rückseite (v.l.n.r.): Mcleek/Shutterstock.com; CC0 Public Domain; iStock.com/Christopher Fletcher

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Eschborn 2019