

WAS IST EIN GUTES PROJEKT?

Erfolgsfaktoren der
internationalen Zusammenarbeit

Von Julika Schmitz, Thomas Schwedersky, Anika Seidel





INHALT

VORWORT

EINFÜHRUNG



NACHHALTIGKEIT

Ausreichend Zeit und Ressourcen werden in die Analyse des spezifischen Kontexts investiert

Die Teilhabe von Schlüsselakteur*innen wird von Anfang an gestärkt

Eine Exit-Strategie wird entwickelt



LOKALE ORGANISATIONEN UND STRUKTUREN

Lokale Organisationen und deren Kapazitäten werden gestärkt

Kooperationsstrukturen, die insbesondere auf lokaler Ebene verschiedene Akteur*innen zusammenbringen, werden gefördert



LERNUMFELD

Lernerfahrungen sind transparent und leicht zugänglich

Lernen wird Raum und Gelegenheit gegeben

Kollektives Lernen wird gefördert

Iteratives Lernen steht im Mittelpunkt



PARTNERKOOPERATION

Die passende Art der Kooperation zur Erreichung der Ziele wird intern ausgewählt

Partnerdialoge werden bereits in einer frühen Phase gestärkt

Multi-Akteurs-Formate werden in Partnerländern unterstützt



FLEXIBILITÄT

Projektstrukturen können während der Laufzeit angepasst und weiterentwickelt werden

Regelmäßiges Monitoren, Evaluieren und Lernen mit den lokalen Partnern findet statt

Flexible Verwaltungs- und Finanzverfahren ermöglichen flexible Projekte

AUSBLICK – ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND MÖGLICHER PROZESS ZUR UMSETZUNG

Danksagung

Impressum

VORWORT

Liebe Leser*innen,

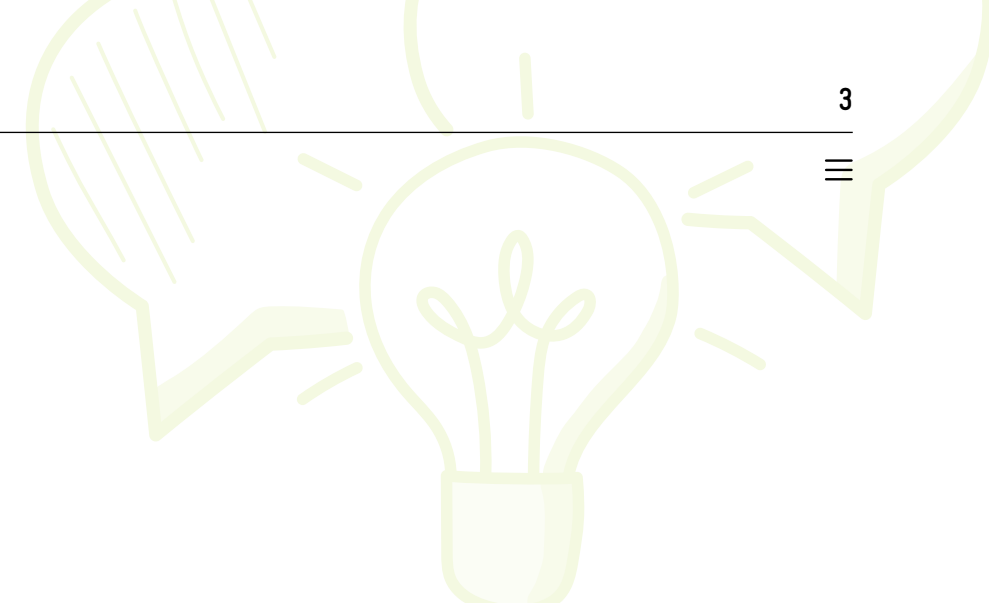
als ein zentrales Instrument zur internationalen Klimafinanzierung durch die Bundesrepublik Deutschland unterstützt die Internationale Klimaschutzinitiative (IKI) seit 15 Jahren die Umsetzung der Klimarahmenkonvention (UNFCCC), des Übereinkommens von Paris sowie des Übereinkommens über die biologische Vielfalt (UNCBD). Die IKI wird seit dem Jahr 2022 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) in enger Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und dem Auswärtigen Amt (AA) umgesetzt.

WAS MACHT EIGENTLICH EIN GUTES PROJEKT AUS?

Ausgehend von einer Bestandsanalyse bisheriger Ansätze und Ergebnisse hat die IKI ihre Strategie 2030 nach einem umfangreichen partizipativen Prozess finalisiert. Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde auch die Frage diskutiert, mit welchem Instrumentenmix transformative Prozesse am effektivsten unterstützt werden können. Dies wiederum führte zu der sehr einfach klingenden Frage: „Was macht eigentlich ein gutes Projekt aus?“. Die vorliegende Publikation, die auf breite Erfahrungen der IKI zurückgreift, fasst strukturiert wichtige Erfolgsfaktoren für gute (transformative) Projektgestaltung zusammen.

Ich hoffe, dass die Publikation insgesamt und vor allem den vielfältigen IKI-Projektdurchführer*innen eine Inspirationsquelle für das „Wie?“ der Umsetzung der IKI-Strategie 2030 sein wird.

Dr. Philipp Behrens, Leiter des Referats Internationale Klimaschutzinitiative (IKI),
Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)



EINFÜHRUNG

Diese Studie gibt Antworten auf die Frage: Was ist ein gutes Projekt? Als fünf zentrale Aktionsbereiche dafür werden Nachhaltigkeit, Lernumfeld, Flexibilität, Lokale Organisationen und Strukturen sowie Partnerkooperation identifiziert.

Die Studie ist im Auftrag der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) entstanden. Mit der IKI werden Maßnahmen zum Schutz des Klimas und der Biodiversität mit dem Ziel der grundlegenden **Transformation hin zu nachhaltigen, emissionsarmen und sozial gerechten Gesellschaften** unterstützt. An dieser großen Transformation gilt es auf unterschiedlichen Ebenen mitzuwirken. Diese Publikation widmet sich der **Projektebene** und fragt hier nach Erfolgsfaktoren für internationale Zusammenarbeit. Obwohl die Mehrheit der hier aufgeführten Projektbeispiele im Klimabereich verortet sind, können die Resultate in Themenfeldern darüber hinaus angewendet werden.

Die Publikation richtet sich an auftraggebende und durchführende Instanzen und Planer*innen sowie Umsetzer*innen, die sich mit **erfolgreicher, wirkungsvoller und adaptiver Projektgestaltung** beschäftigen. Damit

ist die Frage nach dem ‚guten Projekt‘ eingebettet in den theoretischen Diskurs zu transformativer Projektgestaltung (siehe dazu das [Interview mit Daniel Kehrer](#)), ohne diesen hier zu vertiefen.

Die Publikation verfolgt das Ziel, transformative Ansätze der Projektgestaltung entlang des gesamten Projektzyklus – bei der Planung, Steuerung, Verwaltung, Finanzierung, Implementierung und Evaluation – in den Blick zu nehmen. Das Augenmerk liegt dabei auf **Faktoren, die Erfolg versprechen und durch die Projekte besser werden**. Als ‚Erfolg‘ wird in dieser Studie nicht die Zielerreichung oder das Erfüllen von Projektindikatoren definiert. Interesse der Autor*innen war es, Faktoren zu benennen, durch die internationale Zusammenarbeit und Projektgestaltung ‚gut‘ werden, und diese anhand von Praxisbeispielen darzustellen. Mehr von den Erfolgsfaktoren ist gut, weniger ist schlecht.

Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, Objektivität und universelle Anwendbarkeit. Vielmehr wurden für diese Sammlung Faktoren ausgewählt, die möglichst a) konkret beschrieben, b) mit Hinweisen zum praktischen Vorgehen versehen sowie c) durch Beispiele verdeutlicht werden konnten.

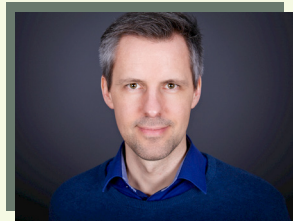
Die große Frage ‚Was ist ein gutes Projekt?‘ wurde durch Recherche, Interviews mit ausgewählten Expert*innen, im Austausch mit Mitarbeitenden des BMWK sowie durch eigene Erfahrungen der Autor*innen beantwortet.

Die Publikation ist in **fünf Aktionsbereiche mit jeweils zwei bis vier Erfolgsfaktoren** gegliedert. Die Auflistung der Erfolgsfaktoren erfolgt aber nicht hierarchisch oder chronologisch. Die einzelnen Faktoren sind miteinander verbunden, bedingen sich, zahlen aufeinander ein und spiegeln aktuelle Diskussionen der Fachliteratur wider. Für jeden der Bereiche werden eine Auswahl an weiterführender Literatur sowie Projektbeispiele genannt, die am Ende der Kapitel in aller Kürze aufgeführt sind. Diese Projekte sind als Lernbeispiele den einzelnen Aktionsbereichen zugeordnet, weil die Autor*innen spezifische Aspekte für gut befinden. Die Projekte können jedoch nicht per se in Gänze als uneingeschränkte Erfolgsgeschichten angesehen und im Sinne eines ‚blue print approach‘ auf andere Projektkontexte übertragen werden.

Die aus dieser Analyse hervorgegangenen Erfolgsfaktoren haben den Anspruch, auf Projekte der internationalen Zusammenarbeit anwendbar zu sein. Um diese Erfolgsfaktoren nutzbar zu machen, müssen sie im nächsten Schritt konkretisiert und übertragbar gemacht werden. Dafür braucht es einen koordinierten Prozess, in dem Prozessverantwortliche **spezifische Anknüpfungspunkte finden, die Erkenntnisse weitertragen und in die Umsetzung bringen**. Dazu sind im Ausblick erste Ideen aufgeführt.

WENN MAN ETWAS
VERÄNDERN WILL,
MUSS MAN ETWAS
ANDERS MACHEN.

INTERVIEW MIT DANIEL KEHRER



Daniel Kehrer entwickelt im Fach- und Methodenbereich der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH neue Ansätze transformativen Wandels und berät dazu Projekte der internationalen Zusammenarbeit.

Warum ist die Frage danach, was ein ‚gutes Projekt‘ ist, gerade jetzt wichtig?

Die Frage ist zugleich zeitlos und kommt doch wieder im richtigen Augenblick. Die internationale Zusammenarbeit steht vor enormen Herausforderungen. Viele Entwicklungsziele der SDGs und der Klimaagenda können durch Skalierung von bisherigen Mainstream-Lösungen, also mehr vom Gleichen, oder über Anpassungen dieser, also Reformen, nicht erreicht werden. Deshalb gewinnen Transformationsagenden, die auf zahlreichen Ebenen eine grundlegende Umsteuerung (Paradigmenwechsel) mit neuen Entwicklungspfaden fordern, rapide an Fahrt.

‚Transformation‘ ist ein großer Begriff...

Gemeint ist mitunter ein fundamental anderer, zukunftsfähiger Mainstream beim Wirtschaften insgesamt, in der Produktion und beim Konsum, in der ländlichen und urbanen Entwicklung und in verschiedenen

Sektoren wie z.B. Energie-, Verkehrs-, Agrar- und Ernährungssystemwende. All diese Wenden sind eng miteinander verbunden und münden idealerweise in eine große sozialökologische Transformation in Richtung lebenswerter, gerechter, klimaneutraler Gesellschaften im Rahmen der planetaren Möglichkeiten.

Sind wir auf einem guten Weg in Richtung dieser Transformation?

Transformative Ambitionen wachsen in Deutschland, in Schwellenländern und teilweise auch in Ländern mit niedrigem Einkommen. Deutschland ist dabei nicht überall Vorreiter. Z.B. war und ist die Energiewende großen Schwankungen unterworfen und es gibt in Deutschland noch keine offiziell proklamierte und ähnlich dimensionierte Agrarwende, obwohl aus sozialer und Umweltperspektive sehr viel dafürspricht. Das verändert die Art, wie wir das ‚gute Projekt‘ definieren können.

Inwiefern?

Spätestens für solch unsichere und grundlegende Veränderungen kommen wir als deutsche Partner zwangsläufig aus der reinen Vorbildrolle heraus und werden Partner, die wechselseitig lernen und etwas verändern müssen. Technische Entwicklung, politische und wirtschaftliche Instrumente und Ambitionen der Transformationsagenden insgesamt durchlaufen international eine Art Koevolution. Wir können nicht davon ausgehen, dass sich Transformationsagenden mit Konsultationen im Rahmen einer herkömmlichen Projektvorbereitung ausreichend definieren lassen. Genuine ‚Transformationspartnerschaften‘ haben eine bessere Chance, wenn sie von Anfang an (politisch und operativ) und fortlaufend mit Partnern gemeinsam gestaltet werden.

Welches sind die Herausforderungen bei der Entwicklung und Durchführung von Projekten mit Partnern?

Heute ist Planungsunsicherheit keine Ausnahme, sondern die Regel. Es gibt bei Transformationsagenden häufig weder im Partnersystem noch in Deutschland eine ausreichende gesellschaftliche Einigkeit zum Kernproblem, zur Zielbeschreibung und zu einem angemessenen Weg zum Ziel, also Grundvoraussetzungen für die Planung von Projekten. Falls sich transformative Innovationen durchsetzen, tun sie das, im Nachhinein betrachtet, meist zunächst sehr langsam, mit unvorhersehbaren Kippunkten und zeitversetzt auf verschiedenen Ebenen (politisch, technologisch, gesellschaftlich, usw.).

Was bedeutet das für die Projektplanung?

Detaillierte Projektplanung und regelmäßige Erneuerung (z.B. alle vier Jahre) kann bei großer Planungsunsicherheit nicht mehr effizient und effektiv genug sein und ist damit auch weniger rechenschaftsfähig.

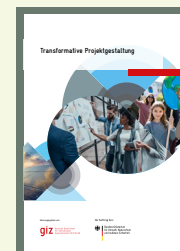
Transaktions- und Opportunitätskosten steigen weiter, wenn Partner stark durchgeplante Vorhaben als zu präskriptiv oder gar antidemokratisch wahrnehmen und auf halbem Weg in Frage stellen. All das spricht für neue Ideen und Formen ‚guter Projekte‘. Diese müssen flexibel, adaptiv und partnerschaftlich genug sein, um in Richtung Lösungen ‚navigieren‘ zu können, anstatt zu versuchen, sie zu stark vor auszuplanen. Mit der Frage nach Erfolgsfaktoren für die internationale Zusammenarbeit gehen wir einen Schritt weiter in Richtung transformativer Projektgestaltung.

Damit trifft diese Studie den richtigen Ton für die Herausforderungen im Hier und Jetzt und leistet ihren Beitrag zu einer attraktiven, wirksamen und zukunftsfähigen internationalen Zusammenarbeit.



Autor: Kehrer, D. (2020)
Transforming our work: Getting ready for transformational projects

[MEHR LESEN →](#)



Autor: Kehrer, D. (2020)
Transformative Projektgestaltung

[MEHR LESEN →](#)

NACHHALTIGKEIT

Intro

ERFOLGSFAKTOR 1

Ausreichend Zeit und Ressourcen werden in die Analyse des spezifischen Kontexts investiert

ERFOLGSFAKTOR 2

Die Teilhabe von Schlüsselakteur*innen wird von Anfang an gestärkt

ERFOLGSFAKTOR 3

Eine Exit-Strategie wird entwickelt

Beispiele

Weiterführende Links





Die drei Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Projekt

Projekte sollten von Anfang an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Nachhaltigkeit kommt darin zum Ausdruck, dass die für die Umsetzung des Projekts maßgeblichen Akteur*innen bereit und in der Lage sind, zunehmend **Eigenverantwortung** zu übernehmen. Damit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die mit Unterstützung des Projekts erzielten **Wirkungen gesichert** und vom Projekt zur Verfügung gestellte **Leistungen eigenständig erbracht** werden können. Nachhaltigkeit wird damit zum Leitmotiv für alle Aktionsbereiche (Lernumfeld, Flexibilität, Lokale Organisationen und Strukturen, Partnerkooperation), die ein gutes Projekt ausmachen.



ERFOLGSFAKTOR 1

Ausreichend Zeit und Ressourcen werden in die Analyse des spezifischen Kontexts investiert

Einem Projekt sollte eine Vorlaufphase vorausgehen, in der die spezifischen (ökologischen, politischen, sozio-kulturellen) Bedingungen analysiert werden. Diese Analyse sollte auch ein Bild von **bestehenden Förderaktivitäten** sowie eine Akteurslandkarte zur Identifizierung von **lokalen und Geberinstitutionen sowie Schlüsselakteur*innen** miteinschließen. Auf dieser Basis können Potenziale für Synergien insbesondere mit lokalen Akteur*innen sichtbar werden und parallele und isolierte Förderstrukturen vermieden werden. Indem Projekte auf dem Wissen der Menschen vor Ort und den vorhandenen Kapazitäten aufbauen, kann in der Projektgestaltung besser auf komplexe Situationen, Veränderungen und die zugrundeliegenden Dynamiken reagiert werden. So werden Projekte anpassungsfähiger und resilienter und haben das Potenzial, langfristig zu wirken.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Fokussierte Kontextanalysen zum besseren Verständnis der ökologischen, politischen und sozio-kulturellen Bedingungen werden aufgesetzt und situationsangepasst durchgeführt.
- Lokale Kapazitäten (Organisationen, Wissen, Sozialkapital) werden identifiziert und als Anknüpfungspunkte für das Projektdesign genutzt.
- Ein breites Spektrum partizipativer Diagnose-Instrumente wird genutzt („Participatory Learning and Action“).
- Kompetente Wissensträger*innen, wie z.B. erfahrene Praktiker*innen, lokale Spezialist*innen o.ä., sowie Institutionen, wie z.B. Forschungsinstitute und Universitäten, werden eingebunden.
- Maßnahmen und Aktivitäten werden situationsgerecht im Verbund mit den Schlüsselakteur*innen definiert.



ERFOLGSFAKTOR 2

Die Teilhabe von Schlüsselakteur*innen wird von Anfang an gestärkt

Projekte können nur nachhaltig sein, wenn Schlüsselakteur*innen Teilhabe übernehmen wollen und können. Dies kann nur geschehen, wenn dafür vom Projekt entsprechende Möglichkeiten angeboten werden und damit Raum geschaffen wird für substanzielle Partizipation, insbesondere auf lokaler Ebene. **Teilhabe geht über bloße Teilnahme hinaus und schließt die Bereitschaft mit ein, Verantwortung zu übernehmen und eigene Ressourcen einzubringen.** Diese Bereitschaft geht nicht notwendigerweise mit entsprechenden Fähigkeiten einher, die ggf. mit Unterstützung des Projekts gestärkt werden sollten. Dies gilt insbesondere für strukturell benachteiligte Akteur*innen (wie z.B. Frauen, Indigene, Kleinbäuer*innen), deren Ownership aber für den Projekterfolg eine wesentliche Rolle spielt. Angebote zur Teilhabe stärken **Vertrauen und Motivation** der relevanten Akteur*innen, was als Bedingung für die angestrebte Wirksamkeit eines Projekts anzusehen ist.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Teilhabemöglichkeiten und -potenziale werden akteur*innen-spezifisch identifiziert.
- Situationsangepasste Teilhabeformate, die zur Übernahme von Eigenverantwortung anregen, werden entwickelt.
- Angebote für strukturell benachteiligte Gruppen von Akteur*innen (wie z.B. Frauen ohne gesicherte Nutzungsrechte) zur Kapazitätsstärkung und damit zur Teilhabe werden erstellt.
- Anreize, wie z.B. Anschubfinanzierungen, werden situationsangepasst eingesetzt, um die Bereitschaft und Fähigkeit zur Teilhabe für bestimmte Gruppen von Akteur*innen zu verbessern.



ERFOLGSFAKTOR 3

Eine Exit-Strategie wird entwickelt

Projekte sollten die Weichen dafür stellen, dass das Projekt sich perspektivisch überflüssig macht. Dazu gehört, mit dem konsequenten Blick auf Nachhaltigkeits-sicherung eine Exit-Strategie zu formulieren, die die **konkreten Schritte des Verantwortungstransfers** beinhaltet. Insofern wird in diesem Zusammenhang teilweise auch von einer ‚transition strategy‘ gesprochen.

Diese konkreten Schritte sind in enger Abstimmung mit den jeweiligen Schlüsselakteur*innen zu formulieren. Eine Exit-Strategie sollte **so früh wie möglich entwickelt** und in Abhängigkeit von dem zunehmenden Projekterfolg **angepasst und weiterentwickelt** werden.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Eine Exit-Strategie wird bereits in einer frühen Projektphase angelegt.
- Die Exit-Strategie wird so ausformuliert, dass deutlich wird, welche Akteur*innen in welcher Form schrittweise Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen, die bisher dem Projekt oblagen.
- Die Exit-Strategie wird auf Basis der durch das Projekt erzielten Wirkungen angepasst und weiterentwickelt.
- Partnerschaften werden z.B. mit anderen Geberinstitutionen gesucht, um Projekterfolge abzusichern und damit die Voraussetzungen für die Umsetzung der Exit-Strategie zu verbessern.
- Lokale und ggf. regionale Partner werden aktiv gesucht, um Netzwerkstrukturen zu entwickeln, über die Lernerfahrungen auch nach Projektende verbreitet werden können. Universitäten bieten hier z.B. viel Potenzial.

Beispiele Nachhaltigkeit



©Johannes Arndt/GIZ Energising Development

ÄTHIOPIEN

Nachhaltiger Zugang zu klimafreundlicher und bezahlbarer Energie (Energising Development)

Das Pilotprojekt veranschaulicht, wie ein nachhaltig funktionierender Strommarkt geschaffen wurde, indem seit Projektbeginn die Teilhabe von lokalen Akteur*innen und eine Exit-Strategie im Fokus standen. Die Maßnahmen fanden in enger Zusammenarbeit mit der örtlichen Regierung statt und die lokalen Gemeinschaften betreuten das System selbst, zogen neue Kunden an und setzten die Regelungen und Strompreise fest. Basierend auf den Erfolgen des Pilotprojekts weitet die Regionalregierung das Konzept auf weitere Ortschaften aus.

[MEHR LESEN](#) →

ÄTHIOPIEN, UGANDA, MOZAMBIQUE

The Africa Climate Change Resilience Alliance Programme (ACCRA)

Dieses Beispiel zeigt, wie durch inklusive Beteiligungsprozesse die Voraussetzungen dafür geschaffen wurden, dass Teilhabe und Ownership besonders auf lokaler Ebene gestärkt werden konnten. Dabei spielten zivilgesellschaftliche Organisationen als Mittlerinnen zwischen Regierung und lokalen Gemeinschaften eine wesentliche Rolle. Dies manifestierte sich in einem Kooperationsverbund zwischen lokaler und nationaler Regierung sowie lokalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Organisationen.

[MEHR LESEN](#) →

Beispiele Nachhaltigkeit

VIETNAM

Public Service Provision Improvement Programme in Agriculture and Rural Development (PSARD)

Das Programm verdeutlicht, wie durch eine frühe Exit-Strategie und eine breite Teilhabe von Schlüsselakteur*innen die Nachhaltigkeit eines Projekts gefördert werden kann. Breiten- statt Tiefenwirkung: Der Anspruch, dass der Projektansatz von den Behörden und Bürger*innen akzeptiert und übernommen wird, stand seit Beginn im Zentrum des Projekts. Gemeinsam wurden so Verfahren und Instrumente entwickelt, die nach Projektende weitergeführt werden konnten. Nach Projektende entschieden die Provinzregierungen, den etablierten Ansatz fortan selbstständig zu finanzieren und umzusetzen.

[MEHR LESEN →](#)

PHILIPPINEN

Scaling Up Risk Transfer Mechanisms for Climate Vulnerable Agriculture Based Communities in Mindanao

Das Projekt verdeutlicht, wie durch eine umfassende Analyse zu Beginn lokale Bedürfnisse besser erkannt und Aktivitäten zielgerichteter erfolgen und gestärkt werden können. Zentrale Akteur*innen wurden durch partizipative Ansätze insbesondere auf nationaler, subnationaler und kommunaler Ebene während der Projektplanungsphase einbezogen. Gleichzeitig ist das Projekt ein Beispiel für die effektive Kommunikation von Daten: Klimadaten wurden transparent weitergegeben und konnten so Interessengruppen wie landwirtschaftliche Gemeinden erreichen.

[MEHR LESEN →](#)

GHANA

Climate Information Services for Community-Based Adaptation to Climate Change

Dieses Beispiel zur gemeindebasierten Anpassung an den Klimawandel zeigt auf, wie durch klug gestaltete partizipative Prozesse Teilhabe und Ownership auf Ebene der lokalen Gemeinschaften gestärkt werden können. Kristallisationspunkt ist das sogenannte 'Participatory Scenario Planning', das eine frühzeitige und substanzielle Beteiligung der lokalen Gemeinschaften ermöglicht, als Voraussetzung dafür, dass die im Zuge des Projekts etablierten Klimainformations-Zentren bedarfsgerecht Dienstleistungen bereitstellen.

[MEHR LESEN →](#)

Weiterführende Literatur



INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (2021)

CBA [Community Based Adaptation] - local solutions inspiring global action



HOU-JONES, X., ROE, D., & HOLLAND, E. (2021)

Nature-based Solutions in Action: Lessons from the Frontline



INDRIUNAITE, I., OCHS, A., & WANGOMBE, E. (2018)

Local Ownership and Engagement for NDC Implementation - Concept idea by the NDC Support Cluster



MAYNE, R., & GUIJT, I. (2020)

Inspiring Radically Better Futures - Evidence and Hope for Impact at Scale in a Time of Crisis



THE FORESTS DIALOGUE & IUCN (2020)

Land Use Dialogue Guide - Dialogue as a tool for landscape approaches to environmental challenges

LERNUMFELD

Intro

ERFOLGSFAKTOR 1

Lernerfahrungen sind transparent und leicht zugänglich

ERFOLGSFAKTOR 2

Lernen wird Raum und Gelegenheit gegeben

ERFOLGSFAKTOR 3

Kollektives Lernen wird gefördert

ERFOLGSFAKTOR 4

Iteratives Lernen steht im Mittelpunkt

Beispiele

Weiterführende Links





Die vier Erfolgsfaktoren für ein gutes Lernumfeld

Ein ‚gutes Projekt‘ sollte als Teil einer weltweiten Landschaft von Aktivitäten, Wissen und Kapazitäten begriffen werden, an die es anzuknüpfen gilt. Daher ist es wichtig, Projekte in ein Lernumfeld zu betten: Dies lässt **Synergien hervortreten** und **vermeidet gleichzeitig parallele Prozesse**. Grundbaustein hierfür ist, die Ambition zu lernen fest im Zentrum eines jeden Projekts zu verankern. Mit angemessenen Ressourcen kann so eine übergreifende Lernarchitektur gefördert werden. Notwendig sind hierfür Gelegenheiten, um eigene Lernerfahrungen zu machen, sich zu vernetzen, peer-to-peer in den Austausch gehen zu können und letztlich, um das Wissen und Lernerfahrungen transparent und für Externe zur Verfügung zu stellen.



ERFOLGSFAKTOR 1

Lernerfahrungen sind transparent und leicht zugänglich

In einem ‚guten Projekt‘ wird **vorhandenes Wissen über Good Practices und Lessons Learned in Guidelines, Anforderungen und administrative Abläufe integriert**, damit das Wissen transparent wird und nicht verloren geht.

Es sollte sichergestellt werden, dass das Wissen auch für andere Projekte zur Verfügung steht, leicht zu finden ist und aufgegriffen werden kann. Auf diese Art können Lernerfahrungen auch über das Projekt hinaus angestoßen werden.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Die Entwicklung eines projektspezifischen Wissensmanagements wird bereits im Projektvorschlag dargestellt.
- Wissensflüsse werden analysiert, damit das Lernumfeld bedarfsgerecht aufgebaut werden kann. Hierdurch soll verstanden werden, wie der Bedarf an Wissen mit dem potenziellen Angebot an Wissen in Einklang gebracht werden kann. Dies gilt sowohl für die Projektebene als auch für die Geberinstitution. .
- Finanzielle Mittel werden von der Geberinstitution für das Projekt bereitgestellt, um eine Struktur mit geeigneten Tools aufzubauen. Das bedeutet für das Projekt: Weg von starren Projekt-Flyern und Websites hin zu einer lebendigen Struktur, die Wissen aufnimmt und weiterträgt.
- Good Practices und Lessons Learned werden aus den Projekten regelmäßig mit Fokus darauf erarbeitet, dass Projektentscheidungen für Externe nachvollziehbar und ggf. replizierbar werden.



ERFOLGSFAKTOR 2

Lernen wird Raum und Gelegenheit gegeben

Lernen braucht Raum. In einem ‚guten Projekt‘ wird daher ein sicherer Ort geschaffen, wo es neben dem Projektalltag auch die Gelegenheit gibt, Maßnahmen oder auch Annahmen, die die Projektgestaltung leiten, zu testen, zu validieren und gegebenenfalls zu verwerfen. Frei nach dem **Prinzip ‚learning by doing‘** entsteht gerade dann der stärkste Lerneffekt. Die gewonnenen Erfahrungen können darüber hinaus einen wertvollen **Beitrag zu mehr Innovation** leisten und **Potenziale für Projektwachstum** ausloten. Somit kann ein Projekt Wissen aktiv weiterentwickeln, das auch über das Projekt hinaus von Nutzen sein kann.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Bei der Projektplanung werden Kapazitäten für das Lernen eingeplant, z.B. indem das Personal im Arbeitsumfang anteilig Phasen für Lernerfahrungen bekommt.
- Regionale und projektübergreifende Abstimmung zu innovativen Ansätzen werden unterstützt, z.B. durch Ideenwerkstätten. Dies bietet großes Potenzial sowohl für die Projektebene als auch für die Geberinstitution.
- Experimentierfelder, z.B. in Form von Pilotprojekten, werden gefördert.
- Lernerfahrungen innerhalb des Projekts – z.B. aus Pilotierungen – werden darauf ausgelegt, als Lessons Learned in Austauschformate einzufließen.



ERFOLGSFAKTOR 3

Kollektives Lernen wird gefördert

Um Lernerfahrungen besser zu verbreiten und interaktiver gestalten zu können, ist es wichtig, Menschen zusammenzubringen und die Gelegenheit zum Austausch zu geben. Durch regelmäßige Veranstaltungsformate kann eine Kultur des kollektiven Lernens erwachsen: Das bedeutet, dass sowohl der Rahmen für projektinternes, gemeinsames Lernen geschaffen, als auch eine **projektübergreifende Vernetzung** gefördert wird. Dies stärkt das Engagement der Beteiligten, sich aktiv am Austausch und an der Weiterentwicklung von Lernerfahrungen zu beteiligen.

Gleichzeitig wird die Entwicklung sowohl einer **horizontalen Lernarchitektur** vorangebracht, die projektübergreifend lokales Wissen, Kapazitäten und Synergien stärkt, als auch einer **vertikalen Lernarchitektur**, wodurch Möglichkeiten des Austauschs zwischen Geber- und Projektträgerseite geschaffen werden. Dieser Lernaustausch stärkt nicht nur eine bessere Vernetzung, sondern schafft gleichzeitig eine **wichtige Vertrauensbasis**.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Bestehende regionale und lokale Wissensnetzwerke werden sichtbar gemacht und genutzt. Hierbei gilt es, insbesondere Süd-Süd-Lernformate zu stärken.
- Regelmäßige Lernformate werden z.B. durch regionale Vernetzungstreffen und Dialogveranstaltungen gefördert. Hierbei wird gewonnenes Wissen transparent dokumentiert. Dies bietet großes Potenzial sowohl für die Projektebene als auch für die Geberinstitution.
- Lernen mit lokalen Akteur*innen wird auf Projektebene deutlich als Ziel kommuniziert und ausreichend finanziert.
- Die Geberinstitution verortet sich in der Lernarchitektur und stellt sicher, dass sie qualitative Lernerfahrungen der Projekte erreichen. So können Lessons Learned in Entscheidungsprozesse einfließen.



ERFOLGSFAKTOR 4

Iteratives Lernen steht im Mittelpunkt

Durch iteratives Lernen werden kontinuierliche Lernprozesse ermöglicht. Das bedeutet: **Lernen findet in der Steuerung und Durchführung fortdauernd statt** und wird immer mitgedacht. Dies bedeutet auch, dass eine Projektaktivität nicht nur dem Zweck der Zielerreichung dient, sondern die Chance einer neuen Lernerfahrung darstellt. Die Erfahrung einer Zielverfehlung aufzubereiten und die Learnings in die weitere Projektgestaltung einzuarbeiten und ggf. für Außenstehende zugänglich zu machen, kann so auch über das Projekt hinaus wertvoll sein.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Die Funktion von Lernen wird aktiv in der Arbeit wertgeschätzt. Lernen bleibt nicht ein bloßes Arbeitspaket, sondern wird in den Arbeitsalltag integriert.
- Für eine Lernstruktur werden Bedarfe und Zielsetzungen abgestimmt und Verantwortlichkeiten klar festgelegt.
- Durch die Geberinstitution werden ausreichend Mittel und Zeit für den Prozess des Sammelns und Austauschs von Informationen zur Verfügung gestellt.

Beispiele Lernumfeld



©GIZ/Global Project Digital Transformation Centres
©iStock/shironosov

WELTWEIT

Digitalzentren

Digitalzentren sind physische und virtuelle Knotenpunkte und veranschaulichen einen Ansatz, wie (digitales) Wissen bedarfsgerecht aufbereitet und wie gleichzeitig Raum gegeben werden kann, sich auszutauschen und zu lernen. Ein modularer Aufbau erlaubt es, das jeweilige Digitalzentrum an die örtlichen Bedürfnisse anzupassen und so auf bereits bestehenden Aktivitäten aufzubauen. Von Kreativwerkstätten bis hin zum Austausch zwischen Start-ups sind die Ansätze flexibel. Digitalzentren operieren lokal und regional, teilen ihre Erfahrungen aber zugleich in einem globalen Netzwerk.

[MEHR LESEN](#) →

DEUTSCHLAND

AnpassBAR

Das Beispiel zeigt, wie Landschaftsrahmenplanung als ein Kommunikations- und Gestaltungsprozess begriffen und genutzt werden kann. Dadurch können Akteur*innen und Bürger*innen in Workshop-Reihen viel stärker in den Planungsprozess einbezogen werden und vorhandenes Wissen sowie Wünsche direkt einfließen, bevor es zum Entwurf eines Planes kommt. Dies, in Kombination mit einem ökosystembasierten Ansatz und der Einbeziehung notwendiger Klimaanpassung, setzt den Grundstein sowohl für eine nachhaltige Wirkung der Planung als auch für ein verstärktes Engagement und Vertrauen der Bevölkerung.

[MEHR LESEN](#) →

Beispiele Lernumfeld

ANDEN

Andean Forest and Climate Change Programme (ANFOR)

Das Programm ANFOR stärkte in der ersten Phase regionale Forschungs- und Wissensnetze für ein geschärftes Bewusstsein für die wichtige Rolle der Waldökosysteme in den Anden. Darauf aufbauend, lag der Fokus in der zweiten Phase auf nationaler und internationaler Vernetzung von Wissenschaft und Politik und der Bildung nationaler und regionaler Interessengemeinschaften, in denen Wissenschaft, eine interessierte Öffentlichkeit und die Zivilgesellschaft ihr Wissen und Erfahrungen austauschen können. Dies schafft Raum, um mögliche Synergien zu erkennen, Innovationen zu fördern und breite Lernprozesse in Gang zu bringen.

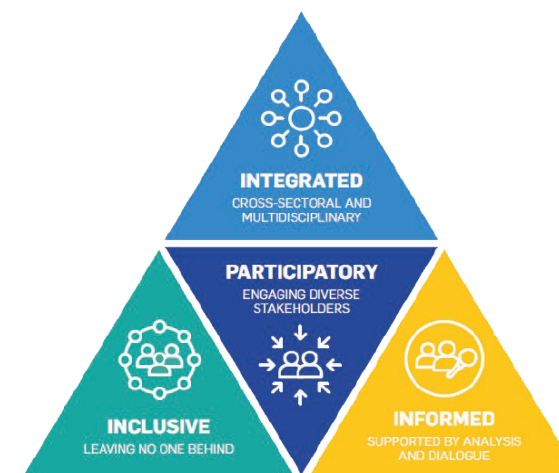
[MEHR LESEN](#) →

NEPAL

Nepal's National Adaptation Plan Formulation Process

Nepals NAP-Formulierungs-Prozess veranschaulicht, wie eine breite, sektorübergreifende Einbeziehung von Interessengruppen von Anfang an sowohl einen stärkeren Wissensaustausch und Lernprozess anregt als auch insgesamt die Eigenverantwortung der Akteur*innen im NAP-Prozess festigt. Mehrere Multi-Stakeholder-Dialoge gaben den Raum zum Austausch und zur Berücksichtigung verschiedener Perspektiven während des NAP-Prozesses.

[MEHR LESEN](#) →



Nepals inklusiver, integrativer, partizipativer und informierter NAP-Prozess.

Weiterführende Literatur



COLOMBO, G. (2020)

Knowledge management – from bottleneck to success factor. Concepts & practical guidance for co-learning systems in international development cooperation



SMITH, B. (2020)

Closing the learning loop in locally led adaptation

FLEXIBILITÄT

Intro

ERFOLGSFAKTOR 1

Projektstrukturen können während der Laufzeit angepasst und weiterentwickelt werden

ERFOLGSFAKTOR 2

Regelmäßiges Monitoren, Evaluieren und Lernen mit den lokalen Partnern findet statt

ERFOLGSFAKTOR 3

Flexible Verwaltungs- und Finanzverfahren ermöglichen flexible Projekte

Beispiele

Weiterführende Links





©iStock/andreswd

Die drei Erfolgsfaktoren für ein flexibles Projekt

Warum sollte Management flexibel und agil sein? Flexible Strukturen und Verfahren helfen, auf komplexe Herausforderungen und neue Erfahrungen reagieren zu können, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren. Hierfür braucht es Geberinstitutionen und Projektträger, die ihre **Programme regelmäßig überprüfen und – wenn erforderlich – anpassen** können. Durch fortlaufendes Reflektieren der Prozesse können so Lernerfahrungen besser in das Projekt integriert werden und das Projekt bleibt auch im Angesicht von Komplexität handlungsfähig.



ERFOLGSFAKTOR 1

Projektstrukturen können während der Laufzeit angepasst und weiterentwickelt werden

Ein flexibles Projekt verfolgt klare übergeordnete Ziele, ohne dabei einen starren Pfad zur Erreichung dieser Ziele festgelegt zu haben. Das *Wie*, d.h. die Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele, steht nicht schon von Anfang an fest, sondern wird entwickelt und kann verändert und angepasst werden. Damit können Aktivitäten besser situationsgerecht gestaltet und an unterschiedliche Bedarfe angepasst werden. Notwendig ist hierfür, dass **Indikatoren zur Wirkungsmessung offen** sind und dem Projekt Raum geben, sich zu entwickeln. Auf diese Weise kann zum Beispiel eine Anfangsphase im Projekt ermöglicht werden, die **Raum für Ungewissheit und eine Co-Evolution von Aktivitäten** lässt.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Auswahl- und Bewertungskriterien werden von der Geberinstitution angepasst hin zu einer Ausschreibungspraxis, die offen für flexiblere Ansätze der Zielerreichung ist.
- Projekte werden mit wenigen und offeneren Indikatoren pilotiert. Wie viel muss aufgrund der Rechenschaftspflicht tatsächlich prüfbar sein, wo gibt es Spielraum?
- Die gemeinsame Entwicklung eines Zielkatalogs wird mit den geförderten Organisationen (und über sie mit den betroffenen Communities) angestrebt.
- Für stärkere Transformation sollten von der Geberinstitution langfristige Programme finanziert werden, die über eingebaute Systeme und Prozesse für gemeinsames Lernen, Problemlösung und Umstrukturierung als Reaktion auf Krisen und Herausforderungen verfügen. Die Kombination aus Langfristigkeit und Anpassungsfähigkeit stärkt die Resilienz des Projekts.



ERFOLGSFAKTOR 2

Regelmäßiges Monitoren, Evaluieren und Lernen mit den lokalen Partnern findet statt

Damit ein Projekt Bedarfe oder Möglichkeiten erkennen kann, braucht es iterative Ansätze und regelmäßige Feedbackschleifen. Wichtig sind hierfür **möglichst kurze und schlanke Monitoring- und Evaluierungszyklen**, damit Projekte während der Durchführung auf Lernerfahrungen reagieren können und auch in sich verändernden Kontexten handlungsfähig bleiben. Wenn M&E-Zyklen **im Austausch mit lokalen Partnern** erfolgen, gibt es mehr Möglichkeiten für Feedback und es können insgesamt vielfältigere Lernerfahrungen für alle Beteiligten entstehen. Offene Formate, die Dialoge zu den Erkenntnissen und zur Projektentwicklung fördern, bieten hierfür die notwendige Plattform.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Für die Projektebene werden regelmäßige kurze und schlanke Monitoring- und Evaluierungszyklen vorgegeben.
- M&E wird in ein internes Lernsystem mit Feedbackschleifen eingebettet, in dem auf Grundlage des Gelernten Kurskorrekturen für Projektaktivitäten getroffen werden können.
- Austauschformate für Projektfeedback wird ermöglicht, so dass auch lokale Partner stärker einbezogen werden können.
- Ein flexibles ergebnisorientiertes Berichtssystem wird eingeführt, um Fortschritte und Prozesse verfolgen zu können – und sich nicht in linear durchgeplanter Aktivitätserbringung zu verlieren.



ERFOLGSFAKTOR 3

Flexible Verwaltungs- und Finanzverfahren ermöglichen flexible Projekte

Durch die Einführung flexibler Verwaltungs- und Finanzverfahren wird dem Projekt der notwendige Rahmen gegeben, **schneller reagieren, gewonnene Erkenntnisse integrieren und – falls erforderlich – Aktivitäten anpassen** zu können.

Um dies auf möglichst unbürokratische Weise und für das Projekt zum richtigen Zeitpunkt erreichen zu können, braucht es Unterstützungskapazitäten auf Seiten der Geberinstitution. Generell gilt, dass für eine Flexibilisierung der Verfahren ein starkes Vertrauensverhältnis auf beiden Seiten notwendig ist.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Unterstützungskapazitäten auf der Seite der Geberinstitution werden gestärkt – in Form von:
 - mehr oder effizienter genutzten personellen Ressourcen für flexibles Management;
 - Pilotierungen innovativer Finanzverfahren, z.B. flexibles Budget, Fonds oder Mindestsummen bei der Antragstellung anstelle von Maximalsummen, sodass auch Anreize für kleinere Projekte bestehen.
- Das Vertrauensverhältnis zwischen Geberinstitution und Projektträger wird gestärkt. Vertrauen wird dadurch gestärkt, dass die Geberinstitution die Kommunikation mit dem Projektträger so gestaltet, dass Herausforderungen und Anpassungsbedarfe als die Regel und nicht die Ausnahme aufgefasst werden und konstruktiv angesprochen werden können.
- Es wird durch die Geberinstitution überprüft (am besten im Austausch mit Durchführenden), wie Änderungsanträge vermieden werden können (z.B. durch Pauschalen), und wenn sie nötig sind: Wie können sie vereinfacht werden? Auch hier gilt es, iteratives Lernen und Erfahrungen hierzu mit den Partnern zu reflektieren.

Beispiele Flexibilität



©Practical Action

©Philippine Red Cross

WELTWEIT

Lern- und Anpassungsstruktur der Zurich Flood Resilience Alliance

Die Zurich Flood Resilience Alliance ist eine sektorübergreifende Partnerschaft, die Community-Programme, neue Forschung und gemeinsames Wissen zusammenbringt, um die Widerstandsfähigkeit von Communities gegen Überschwemmungen in Industrie- und Entwicklungsländern zu stärken. Als gutes Beispiel sticht sie in ihrem adaptiven Management durch drei Faktoren besonders hervor:

1. **Berichterstattungssystem:** Dieses in Kombination mit der Theory of Change ermöglichen es der Alliance, Änderungen mit einem Minimum an Aufwand zu absorbieren und zu experimentieren, um Ergebnisse zu erzielen, anstatt sich nur auf die Erbringung bestimmter Aktivitäten zu konzentrieren. Für das Monitoring ist v.a. der Fortschritt im Verhältnis zum Ziel ausschlaggebend.
2. **Budgetflexibilität:** Partnerorganisationen werden finanziert, um Ergebnisse zu erzielen, und es bleibt den Partnern überlassen, in welches Personal und welche Aktivitäten sie zu diesem Zweck investieren wollen.
3. **Lernumfeld:** Durch transparentes Wissen und aufbereitete Lernerfahrungen, durch Peer-to-Peer-Lernen für bessere Praxis und Innovation und durch Bottom-up-Lernen zur Erfassung neuer Bedürfnisse schafft die Alliance insgesamt ein Lernumfeld, das die Basis für flexible Projekte bildet.

[MEHR LESEN](#) →

Beispiele Flexibilität

PERU

Practical Action Peru

Practical Action Peru veranschaulicht, wie ein Projekt sich schnell und gut an Veränderungen im Zuge von COVID-19 anpassen konnte. Dadurch, dass die Auswirkungen von COVID-19 in den Projektgebieten sehr unterschiedlich waren, mussten Aktivitäten verschoben und den neuen Bedürfnissen entsprechend gestaltet werden: Notwendig wurden daher eine zügige Anpassung der Arbeitspläne sowie die Veränderung der nationalen Theory of Change. Ermöglicht wurden diese Projektanpassungen durch die Budget-Flexibilität der Zurich Flood Resilience Alliance.

[MEHR LESEN](#) →

BANGLADESCH

Concern Bangladesh in Kooperation mit der Assistance for Social Organization and Development (ASOD)

Concern Bangladesh und der lokale Durchführungspartner ASOD veranschaulichen in ihrer Reaktion auf COVID-19, wie eine unvorhergesehene Herausforderung durch ein flexibles Budget in eine Gelegenheit gewandelt werden kann, um die Kapazitäten der Gemeinden aufzubauen und die Funktionsweise der Regierungssysteme besser zu verstehen. Concern und ASOD leiteten die Mittel der Allianz um, um z.B. persönliche Schutzausrüstung zu verteilen und freiwillige Helfer der Community Resilience Action Group zu mobilisieren. Gleichzeitig wurden klare Informationen über das COVID-19-Risiko und Maßnahmen zur Risikominderung vermittelt.

[MEHR LESEN](#) →

SOMALIA

Horn of Africa: Framework for Risk Governance and Adaptive Programming (FRAP)

Das Projekt verdeutlicht, wie ein innovatives Monitoring- und Rechenschaftsinstrument eine anpassungsfähige Programmierung ermöglichen kann. Insbesondere im schwer zugänglichen lokalen Kontext fördert FRAP eine bessere Risikobewältigung und Wirksamkeit des Portfolios, als auch eine Stärkung der Kapazitäten der lokalen Partner durch Zugang zu qualitativen Daten und Informationen für Somalia.

[MEHR LESEN](#) →

Weiterführende Literatur



ROKITZKI, M., & HOFEMEIER, A. (2021)

Unleashing the Potential of Capacity Development for Climate Action - Fixing a Broken Link on the Pathway to Transformational Change



TESKEY, G., & TYRREL, L. (2021)

The Governance & Development Practice - Implementing adaptive management: A front-line effort. Is there an emerging practice?



ZURICH FLOOD RESILIENCE ALLIANCE (2021)

Foundations for Change: Using adaptive management to navigate uncertainty - Lessons from Year 3



RAI, N., & ANDERSON, S. (2018)

How bottom-up M&E insights can inform national adaptation planning and reporting



MERSMANN, F., & WEHNERT, T. (2015)

Governance and Action: Design Criteria for Transformational Climate Finance



ZIMMERMANN, A., & ENGLER, M. (1996)

Process Monitoring (ProM): Work Document for project staff

LOKALE ORGANISATIONEN UND STRUKTUREN

Intro

ERFOLGSFAKTOR 1

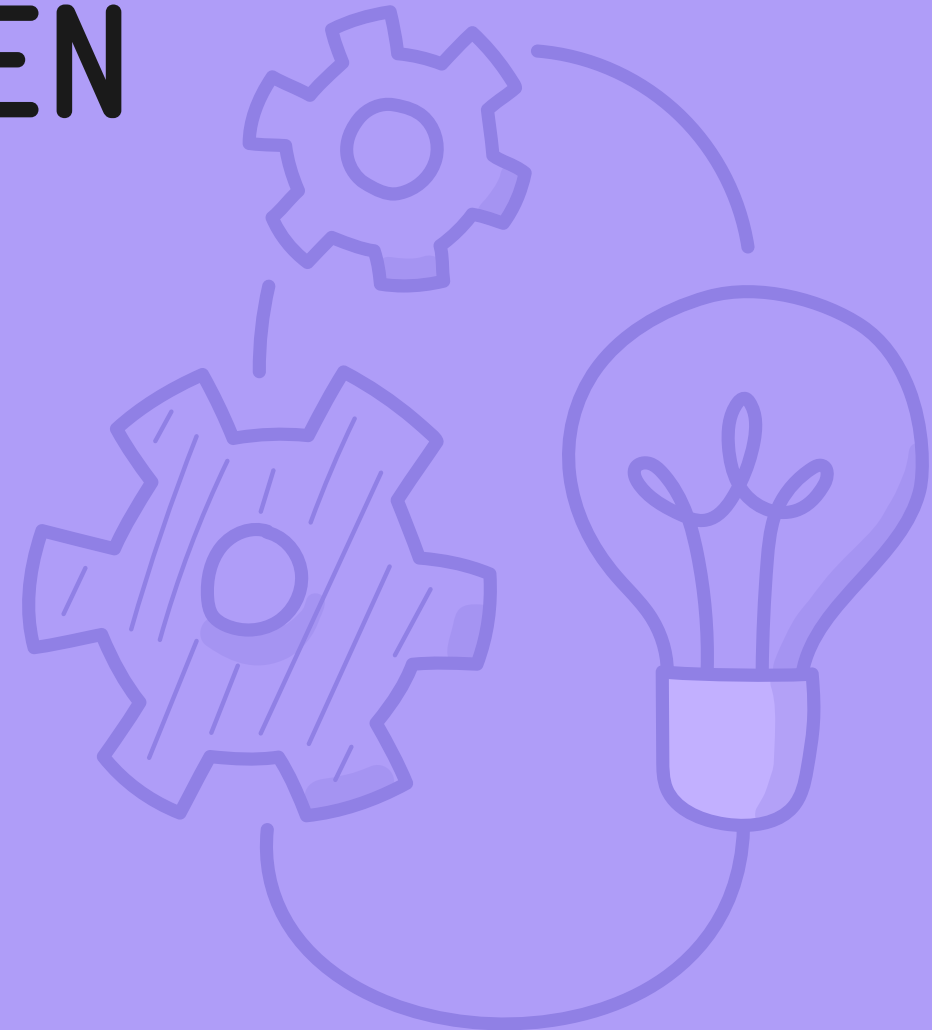
Lokale Organisationen und deren Kapazitäten werden gestärkt

ERFOLGSFAKTOR 2

Kooperationsstrukturen, die insbesondere auf lokaler Ebene verschiedene Akteur*innen zusammenbringen, werden gefördert

Beispiele

Weiterführende Links





Die zwei Erfolgsfaktoren für lokale Organisationen und Strukturen

Gute Projekte sind darauf angewiesen, dass die Akteur*innen auf lokaler Ebene Ownership entwickeln und damit auch die **Bereitschaft für die Übernahme von Verantwortung für den Projekterfolg**. Dabei kommt lokalen Organisationen und lokalen Kooperationsstrukturen, in denen unterschiedliche Akteur*innen (Staat, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft) zusammenarbeiten, besondere Bedeutung zu.



ERFOLGSFAKTOR 1

Lokale Organisationen und deren Kapazitäten werden gestärkt

Lokale Organisationen spielen eine wichtige Rolle in der Umsetzung von Projekten. Sie bündeln Interessen, ermöglichen Teilhabe und Teilnahme der Nutznießenden des Projekts und spielen eine entscheidende Rolle in der Entwicklung tragfähiger situationspezifischer Problemlösungen. Sie können diese Rolle aber nur übernehmen, wenn sie durch das jeweilige Projekt angemessen unterstützt werden. Dadurch sollen nicht nur ihre Kapazitäten in Bezug auf eine **effektive interne Organisation**, sondern auch ihre **Kooperationsfähigkeiten** gestärkt werden. Damit werden sie in die Lage versetzt, ihre Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen (z.B. der Regierung, dem Privatsektor, der Zivilgesellschaft) wahrnehmen zu können. Die lokale Organisationsentwicklung sollte so weit wie möglich auf bestehenden Organisationen und ihren Praktiken aufbauen, anstatt neue Strukturen einzuführen.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Potenziale und Handlungsmöglichkeiten lokaler Organisationen werden erfasst.
- Bedarfe zur Stärkung lokaler Organisationen werden identifiziert.
- Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen werden geklärt, z.B. durch, je nach Kontext, formalisierte Kooperationsvereinbarungen.
- Lokale Organisationen werden situationsgerecht durch Kapazitätsentwicklung und Prozessbegleitung unterstützt und in ihrer Eigenverantwortlichkeit gestärkt.



ERFOLGSFAKTOR 2

Kooperationsstrukturen, die insbesondere auf lokaler Ebene verschiedene Akteur*innen zusammenbringen, werden gefördert

Um lokal angepasste Lösungen zu finden, ist es von entscheidender Bedeutung, die Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen zu stärken – z.B. für ein nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen oder für die Gestaltung und Umsetzung von Aktionsplänen zur Anpassung an den Klimawandel auf dezentraler Ebene. Zentral für ein Projekt ist hier das **Verständnis der jeweiligen Organisationslandschaft**. Dies beinhaltet eine Bewertung der individuellen Akteur*innen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und ihrer Unterschiede. Funktionsfähige Kooperationsstrukturen bringen unterschiedliche Akteur*innen von staatlicher, zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Seite zusammen mit Organisationen der jeweils Nutznießenden. Bei der Förderung von Kooperationsstrukturen gilt, wie bei Erfolgsfaktor 1, dass so weit wie möglich **auf bestehenden Strukturen und Praktiken aufgebaut** werden sollte, bevor ein Projekt, von sich aus, die Einrichtung bestimmter Kooperationsstrukturen initiiert.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Potenziale und Handlungsmöglichkeiten lokaler Kooperationsstrukturen und der dabei beteiligten Akteur*innen werden erfasst.
- Rollenverteilung wird zwischen Projekt und den in lokalen Kooperationsstrukturen engagierten Akteur*innen geklärt.
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden zwischen den beteiligten Akteur*innen vereinbart.
- Kooperationsstrukturen werden situationsgerecht durch Kapazitätsentwicklung und Prozessbegleitung unterstützt.
- Machtungleichgewichte werden beachtet und ggf. strukturell benachteiligte Akteur*innen gezielt gefördert.

Beispiele Lokale Organisationen und Strukturen



©MMWCA

KENIA

The Kenya Conservancy Movement

In diesem Programm arbeitet die Maliasili Foundation mit der Kenya Wildlife Conservancies Association. Durch das Programm wird das Management von ‚Conservancies‘ als einem Typus von Schutzgebieten mehr und mehr in die Hand von Organisationen auf der Graswurzel-Ebene gelegt, wie z.B. der Maasai Mara Wildlife Conservancies Association. Voraussetzung dafür ist die aktive Einbeziehung der verschiedenen Gruppen von Nutzenden im Umfeld einer ‚Conservancy‘, um ein nachhaltiges Schutzgebietsmanagement zu ermöglichen.

[MEHR LESEN](#) →

VANUATU

Vanuatu NGO Climate Change Adaptation Program

In diesem Projekt ging es darum, die Kapazitäten lokaler Gemeinschaften zur Katastrophenvorsorge und zur Anpassung an den Klimawandel zu stärken. Eine wesentliche Rolle spielten hier Komitees auf Gemeinde- sowie auf der Provinzebene, die vom Projekt unterstützt wurden. Ein wesentliches Merkmal in der Projektstruktur war die Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Vanuatu und internationalen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Das Projekt trug auch dazu bei, das ‚Vanuatu Climate Action Network‘ als zentralen zivilgesellschaftlichen Akteur in der Klimapolitik zu stärken.

[MEHR LESEN](#) →

Beispiele Lokale Organisationen und Strukturen

PHILIPPINEN

Empowering Poor Women and Men in Building Resilient and Adaptive Communities in Mindanao (EMBRACE)

Bei dem Projekt ging es darum, die Lebensverhältnisse und den sozialen Status von mit Ressourcen schlecht ausgestatteten kleinbäuerlichen Familien zu verbessern. Das wurde damit verbunden, dass Partnerschaften zwischen Kleinbäuerinnen und -bauern und den lokalen Regierungsstellen entwickelt wurden, um an den Klimawandel angepasste landwirtschaftliche Praktiken zu fördern. OXFAM arbeitete in diesem Projekt mit unterschiedlichen lokalen Organisationen zusammen. Damit leistete das Projekt auch einen Beitrag zur Stärkung dieser lokalen Organisationen.

[MEHR LESEN →](#)

INDIEN

From Watershed Development to Ecosystem-based Adaptation

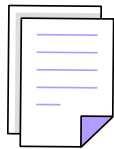
Durch die Arbeit des Watershed Organisation Trust in Maharashtra wurden kleinbäuerliche landwirtschaftliche Nutzungssysteme hinsichtlich ihrer Klimaresilienz gestärkt. Dabei war entscheidend, Organisationen und demokratische Prozesse in den Dorfgemeinschaften zu stärken sowie eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen diesen Organisationen und verschiedenen Akteur*innen (Regierung, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft, Geldgebende) zu befördern.

[MEHR LESEN →](#)



©iStock/Arjun Sunil

Weiterführende Literatur



TOULMIN, C., ET AL. (2020)

Local institutions: Resilient in the face of change?



CARE INTERNATIONAL (2015)

ALP Adaptation Strategies Compendium



STERRETT, C. L. (2016)

Bringing Innovation to Scale: Resilience to Climate Change. Synthesis of learning from four CARE Community-based adaptation projects



MALIASILI INITIATIVES & WELL GROUNDED (2015)

Strengthening African Civil Society Organizations for Improved Natural Resource Governance and Conservation

PARTNERKOOPERATION

Intro

ERFOLGSFAKTOR 1

Die passende Art der Kooperation zur Erreichung der Ziele wird intern ausgewählt

ERFOLGSFAKTOR 2

Partnerdialoge werden bereits in einer frühen Phase gestärkt

ERFOLGSFAKTOR 3

Multi-Akteurs-Formate werden in Partnerländern unterstützt

Beispiele

Weiterführende Links





Die drei Erfolgsfaktoren für gute Partnerkooperationen

Kooperationen sind das Herzstück internationaler Zusammenarbeit. Das mag trivial klingen und nicht überraschend sein – die Erfahrung zeigt jedoch, dass eine tiefere Auseinandersetzung mit der Art und Weise von Kooperationen häufig nicht erfolgt. **Die Form der Kooperation oder Partnerschaft aktiv zu gestalten, sie zu reflektieren und anzupassen,** ist jedoch gerade in Zeiten, in denen Planungsunsicherheit und Komplexität zunehmen, sowohl Grundvoraussetzung als auch vielversprechend für den Erfolg von Projekten. Zu diesem Kapitel sei gesagt, dass die hier aufgeführten Faktoren einen stärkeren, bzw. konkreteren Bezug zur Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) aufweisen als die vorangegangenen Faktoren, jedoch auch auf andere Kontexte übertragbar sind. Die hier aufgeführten Faktoren beziehen sich folglich hauptsächlich auf Geberinstitutionen.

Damit Kooperation und Partnerschaft zum Erfolg wird, braucht es **Raum für Austausch und Verständigung, einen langfristigen Rahmen sowie Vertrauen**. Kooperationen und Partnerschaften sind zudem essenziell, um zum politischen Dialog mit Partnerregierungen und weiteren lokalen Akteur*innen beizutragen und um die lokale Verantwortung zu stärken. Die Einbindung von unterschiedlichen Gruppen von Akteur*innen ist gerade bei komplexen globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel notwendig und das **Potenzial von Multi-Akteurs-Partnerschaften** wird in der Agenda 2030 im Unterziel 17.16¹ explizit hervorgehoben.

Wer in welcher Form und auf welcher Ebene mit wem kooperiert und wo langfristige Partnerschaften den größtmöglichen Mehrwert bringen, sollte anhand der konkreten Ziele und lokalen Möglichkeiten eruiert werden. Beispielsweise ist eine Kooperation von Geberinstitutionen grundsätzlich anders gelagert als eine Multi-Akteurs-Partnerschaft, die auf lokaler Ebene gebildet wird, um in der Umsetzung ein Ziel zu erreichen.

¹ Seite 29 der deutschen Fassung: „Ziel 17 – Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen.“ Weiter: „Multi-Akteur-Partnerschaften 17.16 – Die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Technologie und finanziellen Ressourcen, um die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern zu unterstützen.“



ERFOLGSFAKTOR 1

Die passende Art der Kooperation zur Erreichung der Ziele wird intern ausgewählt

Damit Kooperationen für die beteiligten Akteur*innen gewinnbringend und tragfähig sind, gilt es, die passende Form der Zusammenarbeit – von informellem Austausch bis zu langfristigen Partnerschaften – auszuwählen. Dafür braucht es als ersten Schritt eine interne Auseinandersetzung innerhalb der (Geber-)Institution und ein **einheitliches Verständnis über die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit und Partnerschaften mit den jeweiligen Prinzipien und Werten**. Hierbei gilt es, Machtungleichgewichte in den Blick zu nehmen.

Bei der Auswahl der Art der Kooperation sollte der Schwerpunkt darauf liegen, welches Format den größten Mehrwert für die jeweilige Herausforderung bietet, hier gilt: **„Form follows function“**.

Falls vielversprechend, kann von einer sporadischen Zusammenarbeit zu einer langfristigen Partnerschaft übergegangen werden. Das bedeutet: ein aktiver Partner zu werden und systematisch Zeit und Ressourcen in den Aufbau von tragfähigen und effektiven Partnerschaften zu investieren.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Verschiedene Formen der Zusammenarbeit und Partnerschaften und deren Prinzipien, Werte und Formate werden intern (in der Geberinstitution) – definiert. Das ist der Grundstein für einen Austausch und eine eventuelle Potenzialanalyse mit Durchführungsorganisationen.
- Interner Dialog wird geführt: Was möchten wir für Partner sein und was sind für uns die richtigen Partner? Was ist Sinn, Zweck und Ziel der Partnerschaft?
- Es erfolgt eine Bestandsaufnahme: Welche Formen der Zusammenarbeit haben wir gerade? Gibt es eine Partnerstrategie? Und falls nicht – wie kann diese aufgesetzt werden?



ERFOLGSFAKTOR 2

Partnerdialoge werden bereits in einer frühen Phase gestärkt

Das frühzeitige Aufsetzen von Dialogformaten mit potenziellen Partnern hilft bei der Identifizierung der ‚richtigen‘, passenden Partner und der geeigneten Form der Zusammenarbeit. Das gilt sowohl für die Geberinstitution als auch für die Durchführungsorganisation und Projekte. Partner können hier sowohl politische Partner als auch wichtige Akteur*innen, die auf den ersten Blick nicht im Fokus stehen, sein. Werden Möglichkeiten für die Partner geschaffen, ihre **Kompetenzen, Fähigkeiten und Bedarfe frühzeitig zu äußern**, kann dies das gegenseitige Verstehen und Vertrauen stärken und den Grundstein für **Zusammenarbeit auf Augenhöhe** legen.

Die Kunst hierbei besteht darin, die *buzz words* mit Leben zu füllen und sie angemessen zu reflektieren, um sie anschließend in die eigenen Arbeitsprozesse zu übertragen. Beispielsweise: Was bedeutet für uns ‚Augenhöhe‘ und was sind die Schritte dahin?

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Auf bestehenden Partnerdialogen wird aufgebaut und diese werden, wenn möglich, ausgebaut. Das bedeutet: Wo und wie kann mehr in Austausch gegangen werden? Wie kann mehr Raum für Kooperation geschaffen werden?
- Es werden Möglichkeiten geschaffen, gemeinsam mit Partnern Ziele und Wege zu besprechen und dies ggf. auch als laufenden, moderierten Dialog anzulegen, aus dem sich Interventionen ergeben können.
- Es wird ein Lernumfeld / Wissensmanagement zu Partnerdialogen aufgebaut. Dazu könnte auch gehören, auf übergeordneter Ebene Akteurslandkarten von verschiedenen Projekten zu sammeln und fortlaufend zu ergänzen.
- Es wird geprüft, ob zukünftig Projekte das Stärken von Beziehungen und Netzwerken stärker fokussieren und Aktivitäten entwickeln können, die darauf einzahlen.
- Gemeinsam mit Partnern und der Zielgruppe werden Akteurslandkarten aufgesetzt, um auch ggf. relevante Akteur*innen zu identifizieren, die noch nicht im Fokus stehen. Teil der Projektskizze ist eine Akteurslandkarte, die im Laufe der Durchführung ergänzt und mit lokalen Partnern erweitert wird.
- Die Akteurslandkarte inklusive bestehender Kooperationen und Partnerschaften wird Teil der Exit-Strategie sein. Siehe dazu auch: Tool Stakeholder Identification.



ERFOLGSFAKTOR 3

Multi-Akteurs-Formate werden in Partnerländern unterstützt

Multi-Akteurs-Formate haben für die internationale Kooperation großes Potenzial. Formate der Multi-Akteurs-Zusammenarbeit – insbesondere Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) – **bringen Menschen unterschiedlicher Sektoren zusammen, um gleichberechtigt in organisierter und langfristiger Form an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten**, das dem Gemeinwohl dient (siehe Definition von Partnerschaften2030, GIZ). Die Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen, die für das Verstehen der Herausforderungen und damit für nachhaltige Lösungen von entscheidender Bedeutung sind, **fördert Teilhabe und Eigenverantwortung, begünstigt Lernen und stärkt den Aufbau von Vertrauen**.

Ein großer Mehrwert von gefestigten Partnerschaften ist, dass sie über die Dauer eines Projekts hinaus und über politische Veränderungen und Krisen hinweg bestehen bleiben und sowohl **Wissensnetzwerke** als auch **Treiber von Veränderungen** sein können.

Hinweise zum praktischen Vorgehen:

- Für Geberinstitutionen können sich unterschiedliche Rollen in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) anbieten, die sich nach den jeweiligen Ebenen richten: Wird eine Multi-Akteurs-Partnerschaft auf globaler Ebene angestrebt, können Geberinstitutionen sich als aktive Partner einbringen. Im Partnerland könnte die Aufgabe für Durchführungsorganisationen sein, Partner beim Aufbau sowie beim Fazilitieren einer MAP zu unterstützen.
- Möglichkeiten für Multi-Akteurs-Formate allgemein und MAP im Speziellen werden eruiert. Die Leitfragen lauten:
 - Gibt es Partnerschaften, die sich für eine MAP anbieten?
 - Für neue Prozesse: Ist eine MAP die richtige Methode, um das Ziel zu erreichen? (MAP ist kein Selbstzweck.)
 - Welche Rolle nehmen die Durchführungsorganisationen ein?

Beispiele Partnerkooperation



©EUROCLIMA/GIZ
©Markus Quabach

LATEINAMERIKA

EUROCLIMA+

EUROCLIMA+ ist ein EU-Programm für die Zusammenarbeit mit der lateinamerikanischen Region im Bereich ökologische Nachhaltigkeit und Klimawandel. Besonders hervorzuheben ist hier, dass spezifische Bedarfe und Interventionsfelder in der Anlaufphase gemeinsam mit ‚National Focal Points‘ der Region bestimmt und Maßnahmen zur Umsetzung der NDCs partizipativ durchgeführt werden. Außerdem werden Synergien, Kohärenz und Komplementarität mit anderen Initiativen geprüft und sichergestellt. Eine der sechs Aktionslinien ist die sektorübergreifende, Mehrebenen- und Multi-Stakeholder-Koordination, womit auch der intraregionale Dialog und die Zusammenarbeit in Klimafragen innerhalb Lateinamerikas unterstützt werden.

[MEHR LESEN](#) →

WELTWEIT

Multi-Actor Partnership on Climate and Disaster Risk Financing and Preparedness in the Context of the InsuResilience Global Partnership

Das Projekt zielt darauf ab, MAPs für Klima- und Katastrophenrisikofinanzierung und -versicherung auf internationaler und nationaler (oder regionaler) Ebene in ausgewählten Ländern und Regionen einzurichten. Um ein nachfrageorientiertes Angebot an Risikofinanzierungslösungen zu schaffen, wird dazu eine effektive Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Regierungen, Wissenschaft und Risikobranche aufgebaut. Zielgruppe sind zivilgesellschaftliche Organisationen und Think Tanks aus der Karibik, Afrika und Südostasien sowie deren lokale Netzwerke. Auf internationaler Ebene leistet das Projekt einen Beitrag zur InsuResilience Global Partnerschaft.

[MEHR LESEN](#) →

Beispiele Partnerkooperation

WELTWEIT

Multi-Akteurs-Partnerschaft und Gender und Diversität bei der Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA)

Die Multi-Akteurs-Partnerschaft IRMA integriert Gender- und Diversity-Aspekte umfassend in ihrem ‚Standard for Responsible Mining 001‘ (2018). Gender wurde hier in alle relevanten Standardanforderungen aufgenommen. Die Vision der MAP ist eine Bergbauindustrie, die Menschenrechte respektiert, die Bestrebungen von betroffenen Gemeinschaften akzeptiert, sichere, gesunde und respektvolle Arbeitsplätze bietet, Schäden für die Umwelt vermeidet oder minimiert und nach dem Abschluss des Bergbaus positive Wirkungen hinterlässt.

[MEHR LESEN →](#)

MYANMAR

Myanmar Agriculture Network (MAN)

Das Myanmar Agriculture Network (MAN) ist eine Multi-Stakeholder-Partnerschaftsplattform mit mehr als 60 Organisationen, inkl. Unternehmen, Regierungsbehörden, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Bauerngruppen und Finanzinstituten, mit den Zielen (1) die Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors in Myanmar zu verbessern und (2) die Rentabilität, Produktivität und ökologische Nachhaltigkeit der Landwirte in Myanmar zu steigern. MAN ist Teil von Grow Asia, einer vom Weltwirtschaftsforum und dem ASEAN-Sekretariat einberufenen Partnerschaftsplattform für eine integrative und nachhaltige landwirtschaftliche Entwicklung in Südostasien, an der mehrere Interessengruppen beteiligt sind.

[MEHR LESEN →](#)

KENIA

Stakeholder Engagement im Climate Change Act in Kenia

In Kenia sind die Beteiligung der lokalen Ebene und das Multi-Stakeholder-Engagement durch den ‚Climate Change Act‘ von 2016 vorgeschrieben: Das Gesetz bildet die Grundlage für die laufenden Bemühungen der Regierung, die Koordinierung von Klimaschutzmaßnahmen zu institutionalisieren, und bietet Unterstützung durch die Einrichtung von ‚climate change coordination units‘ in Ministerien, Abteilungen und Behörden auf Bundesebene sowie in den Bezirksregierungen. Durch das ‚Climate Change Directorate‘ (CCD) wurde zudem ein Rahmen erarbeitet, um die Beteiligung des Privatsektors an der Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen.

[MEHR LESEN →](#)

Weiterführende Literatur

Für das Aufsetzen von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) gibt es Anlaufstellen, die zu **MAP und anderen Multi-Akteurs-Ansätzen** beraten, wie beispielsweise:

- [Partnerschaften2030, GIZ](#)
- [Bengo/Engagement Global](#)
- [Collective Leadership Institute](#)

Neben den Anlaufstellen gibt es zu MAP Publikationen, die **anschauliche und konkrete Hinweise zum Vorgehen** geben und Beispiele enthalten:



PARTNERSCHAFTEN2030

MAP-Erfolgsfaktoren



COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE (2016)

Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten. Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda



KUENKEL, P., ET AL. (2020)

Leading Transformative Change Collectively. A Practitioner Guide to Realizing the SDGs



BROUWER, H., ET AL. (2015)

The MSP Guide und The MSP Tool Guide



HEMMATI, M., & HOLTHAUS, A. (2019)

Gender in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP). Praxisbeispiele



KURDZIEL, M., & EMMRICH, J. (2020)

Good Practice Database Summary Report

AUSBlick - ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND MÖGLICHER PROZESS ZUR UMSETZUNG



Um die konkreten Hinweise zu den Erfolgsfaktoren umzusetzen, braucht es einen Prozess, Verantwortlichkeiten und spezifische Anknüpfungspunkte.

Wir verstehen die hier dargestellten Erfolgsfaktoren, Hinweise und Beispiele als Orientierung und nicht als Paket, das nur in Gänze angegangen werden kann. Es muss nicht auf allen Ebenen gleichzeitig begonnen werden, **auch kleine Schritte in ausgewählten Bereichen können große Veränderung und Wirkung entfalten.**

Die hier definierten Erfolgsfaktoren sollen als **Reflexions- und Diskussionsgrundlage und Kompass für einen transformativen Prozess** verstanden werden: Wenn es mehr in Richtung der Koordinaten Nachhaltigkeit, Lernumfeld, Flexibilität, Lokale Organisationen und Strukturen sowie Partnerkooperation geht, ist es gut. Wie sich der Weg und die einzelnen Schritte in Richtung dieser Transformation gestalten, obliegt den jeweiligen spezifischen Kontexten und Akteur*innen.

Diese Publikation ist kein universelles Handbuch. Um angesichts der komplexen Herausforderungen handlungsfähig zu bleiben und die Erfolgsfaktoren in die Anwendung zu bringen, gilt es **Anknüpfungspunkte**

für den individuellen Kontext zu finden. Die unterschiedlichen Kontexte kennzeichnen sich durch Heterogenität sowohl im Zeitpunkt des Projektzyklus, Kreis von Akteur*innen, in den Zielen und Zielgruppen als auch in ihren Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten.

Um die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren und Beispiele für sich in der eigenen Institution – im Vorhaben oder Projekt – handhabbar zu machen, sollte ein **koordinierter Prozess** aufgesetzt werden (siehe möglicher Prozessaufbau auf den folgenden Seiten). Wenn dieser interne Prozess läuft und intern Beteiligte gefunden, Ziele definiert, Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt sowie Strukturen aufgebaut sind, können weitere Akteur*innen hinzugezogen werden.

TRANSFORMATION UND VERÄNDERUNG BRAUCHEN AUFMERKSAMKEIT, MUT, BEHARRLICHKEIT UND KOORDINIERTER PROZESSE.

Möglicher Prozessaufbau zur Umsetzung der Erfolgsfaktoren

1

Beteiligte für Veränderung finden

- Beteiligte in der eigenen Institution für individuellen Kontext identifizieren und ‚Verbündete‘ für Veränderungsprozesse finden:
Wen brauchen wir, um etwas zu verändern?

2

Prozess beginnen

- Verantwortlichkeiten für das Weitertragen der Erfolgsfaktoren festlegen und das weitere Vorgehen sowie Ziele, Schritte und Beteiligte bestimmen:
- Klären: Bei wem liegt die ‚Organisationsentwicklung‘?
 - Welche Strukturen braucht es, um etwas zu verändern?

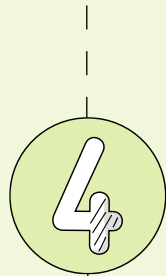
3

Workshop-Reihe starten

- Um konkreter zu werden, bietet sich eine kurze, zielorientierte Workshop-Reihe an. Vorab sollte geklärt werden, was das Ergebnis des Prozesses sein und wer beteiligt werden sollte.

Mögliche Workshop-Blöcke könnten sein:

- Vorstellung und tiefere Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren
 - Input zu den Erfolgsfaktoren und Identifizieren von Anknüpfungspunkten aus dem jeweiligen Kontext heraus.
 - Abgleich mit bestehenden Visionen und Prozessen: Was ist realistisch umsetzbar?
- Ideengenerierung zur Anwendung und Umsetzung
- Entwicklung eines Aktionsplans
 - Zusammenführen von Anknüpfungspunkten und dem, was schon da ist und vertieft werden kann.
 - Aufsetzen eines Aktionsplans mit konkreten Verantwortlichkeiten und konkreten Schritten zur Umsetzung.



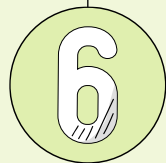
Lernumfeld aufbauen

- Basis, Strukturen und Kapazitäten für Lernen und damit für Nachhaltigkeit und Upscaling schaffen. Sowohl innerhalb der Geberinstitution als auch im Austausch mit Durchführungsorganisationen und Projekten: Wie lernen diese – selbst und miteinander?
 - Diese Lernstrukturen dienen zukünftig dafür, gute bzw. innovative Ansätze systematisch aufzunehmen und einspeisen zu können.
 - Der Aufbau eines Lernumfeldes ist essenzieller Bestandteil der Organisationsentwicklung. Die ‚Lernende Organisation‘ braucht Strukturen.
 - Überprüfen und Stärken der Lernkanäle zwischen den beteiligten Akteur*innen, sodass Wissen auch für andere Prozesse nutzbar gemacht werden kann, z.B. für die Skalierung von Projekten.



Formatreihe zu ‚Guten Projekten‘ etablieren

- Einbettung des Themas in eine interaktive Formatreihe (zum Beispiel ‚Brown Bag Lunches‘ oder bestehende Austauschformate der Organisation).
- Das ausgewählte Format sollte in das Lernumfeld eingebettet sein.
- Hier können ausgewählte Faktoren und/oder Beispiele vertieft, vergemeinschaftet und diskutiert werden.



Experimentierfelder finden

- Identifizieren von Experimentierfeldern oder Komponenten, in denen einzelne Schritte und Prozesse ausprobiert werden können. Dazu festlegen:
 - Welche laufenden Verfahren und bestehenden Finanzierungen eignen sich, um darin Neues auszuprobieren?
 - Unter welchen Bedingungen kann Veränderung erfolgreich sein und wie gelingt es, die zu schaffen?
- Iterieren: Erfahrungen in das Lernumfeld einspeisen.

Danksagung

Das Autor*innen-Team ‚Gute Projekte‘ bedankt sich für den Austausch und das konstruktive Feedback von:

- **Gianluca Colombo**, CEO und Knowledge Management Berater OneOff-Tech sowie Università degli Studi di Milano-Bicocca | UNIMIB, Department of Informatics, Systems and Communication (DISCo)
- **Daniel Kehrer**, Seniorfachplaner im Fach- und Methodenbereich der GIZ (Umweltpolitik und Ressourceneffizienz)
- **Katharina Lobeck**, Seniorfachplanerin im Fach- und Methodenbereich der GIZ (Organisations- und Managementberatung)
- **Susanne Salz**, Projektleiterin, Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der 2030-Agenda, GIZ
- **Korinna Sievert**, ehemals BMU-Referat G III 1, Umweltbildung und Jugendpolitik / Deutsche Bundesstiftung Umwelt, zuständig für den Europäischen Sozialfonds und ehemals für die Nationale Klimaschutzinitiative
- **Referat KC4, BMWK** | André Fabian, Eva Hübner, Verena Ommer und Till Tibbe
- **Unterstützungsvorhaben für die Umsetzung des Paris-Abkommens (SPA), GIZ** | Mara Bieler, Daniel Plugge und Pauline Probst



Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

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
I www.giz.de

Projekt:

Unterstützungsvorhaben für die Umsetzung des Paris-Abkommens (SPA)

Autor*innen:

Julika Schmitz, Thomas Schwedersky,
Anika Seidel

Redaktion:

Mara Bieler, Pauline Probst

Verantwortlich:

Anna Pia Schreyögg

Die in dieser Publikation geäußerten Meinungen liegen in der Verantwortung der Autor*innen und spiegeln nicht unbedingt die Meinung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz und des Auswärtigen Amtes

Design/Layout:

undstoffers Designbüro

Berlin, Oktober 2023



Supported by:



on the basis of a decision
by the German Bundestag