

# Vorwort

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

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

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


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

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



**Dr. Christoph Beier**

Stellvertretender Vorstandssprecher



**Cornelia Richter**

Mitglied des Vorstands

Kooperationsmanagement in der Praxis  
Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit  
Capacity WORKS  
2015, IX, 283 S. 46 Abb. in Farbe., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-06275-0