



## ADAPTIVE MANAGEMENT: ERKENNEN, ANPASSEN, VERBESSERN

Vorstellung einer Studie über den „Adaptive Management“-Ansatz

**W**erden Sie flexibler! Nehmen Sie mehr Unsicherheit in der internationalen Programm- und Projektarbeit in Kauf, sogar mehr Risiko! Und geben sie Mitarbeiter\_innen vor Ort mehr Entscheidungsfreiheit! Diese Ratschläge gibt der britische Dachverband Bond in dem 2016 veröffentlichten Report „Adaptive management: what it means for civil society organizations“. Bond stellt Adaptive Management (AM) als umfassenden Ansatz für Organisationen dar, damit diese effektiver arbeiten und bessere Ergebnisse erzielen können.

### Was verbirgt sich hinter „Adaptive Management“?

Im Wesentlichen bezeichnet AM einen Ansatz, der auf schnelle Lernprozesse, Flexibilität in der Umsetzung und einen hohen Grad an Delegation von Entscheidungen auf die lokale Ebene setzt. Beim AM steht die Frage „Tun wir das richtige für unsere Zielerreichung?“ vor der Frage „Setzen wir die Maßnahmen um, die wir uns vorgenommen haben?“. Kern des Ansatzes ist die Überzeugung, dass die meisten Aufgaben und Probleme in der Projektarbeit vielschichtig und komplex sind. Der oben genannten Studie zufolge ist es unwahrscheinlich, dass sich ein anfänglich entwickeltes Vorgehen im Verlauf der Arbeit als ideal bestätige, um die erwünschten Ziele zu erreichen – trotz sorgfältiger Vorbereitung. Deshalb ermutigt der Autor der Studie, Michael O’Donnell, Organisationen dazu, ihr Vorgehen nicht erst zu verändern, wenn eine Evaluierung die Mängel bescheinigt hat, sondern die Vorgehensweise bereits frühzeitig anzugleichen (= to adapt). Das konstante, begleitende Begutachten und Korrigieren der Vorgehensweise führe schneller zu

besseren Ergebnissen. Eine großangelegte → [Harvard-Studie](#) zur orgehensweise des britischen Department for International Development (DFID) und der United States Agency for International Development (USAID) in Südafrika und Liberia bestätigt diese These: Wer adaptiv arbeitet, ist der Untersuchung zufolge erfolgreicher.

AM ist auch unter den Bezeichnungen „Adaptive Case Management“ oder „Problem Driven Iterative Adaptation“ bekannt geworden und wird seit den 2000er Jahren verstärkt eingesetzt, zunächst im Umweltschutz und zur besseren Nutzung natürlicher Ressourcen, später vermehrt im Bereich Governance und zur Stärkung von Institutionen.

In der Entwicklungszusammenarbeit gibt es eine methodische Ähnlichkeit zum partizipativen Monitoring, bei dem Nichtregierungsorganisationen (NRO) durch regelmäßige Reflektion

## EINBLICKE ADAPTIVE MANAGEMENT: ERKENNEN, ANPASSEN, VERBESSERN

und Anpassung ihrer Herangehensweise bei der Steigerung von Wirksamkeit zu unterstützen (siehe z.B. → [NGO IDEAs](#)).

Wie können NRO Adaptive Management **umsetzen**? Die Studie liefert konkrete Vorschläge, die sukzessive auf allen Ebenen zu Veränderungen führen. Sie beruft sich dabei auf → [Beispiele](#) aus mehreren Ländern (siehe Quellen), wie das geschehen kann:

- **Projektmanager\_innen**, die adaptiv arbeiten wollen, sollen beginnen, den Ansatz in ihrem Bereich umzusetzen, indem sie – trotz hemmender Vorgaben ihrer NRO und idealerweise mit Unterstützung ihres Vorgesetzten – beginnen, adaptive Vorgehensweisen anzuwenden. Eine → [Checkliste](#) von Mercy Corps kann dabei helfen.
- **Mitarbeiter\_innen**, die am nächsten am Projekt arbeiten, sollen eigenständiger über die Vorgehensweise und Korrekturen im Verlauf eines Projekts entscheiden, da sie die Gegebenheiten vor Ort und die Probleme in der Regel schneller erkennen können als die Führungsebene. Dabei müssen sie unterstützt werden (durch Peers, Coaching und durch Vorgesetzte), damit sie ihre Arbeit kontinuierlich analysieren können, Fehlentwicklungen erkennen und eigenständig reagieren können.
- **Führungskräfte** der Organisation müssen die Organisationskultur Schritt für Schritt hin zum adaptiven Vorgehen verändern, den organisatorischen Aufbau und die Kommunikationswege anpassen und die Arbeitsweise gegenüber Geldgebern vertreten.

Die meisten Organisationen arbeiten laut Studie in bestimmten Bereichen bereits in einer Art, die eine adaptive Herangehensweise ermöglicht. An diesen Stellen sollten sie anknüpfen.

### Wie müssen die **Mitarbeiter\_innen** auf der Umsetzungsebene für AM aufgestellt sein? Sie sollten:

- wissbegierig sein und zu eigenständigen Entscheidungen angehalten werden.
- auch erkannte und benannte Fehler als wertvollen Schritt betrachten.
- sich trotz mehr Selbständigkeit mit den weiterhin wichtigen Kolleg\_innen in den Bereichen Monitoring und Evaluierung absprechen. Die wiederum müssen in der Lage sein, ihre Zahlen auch verständlich zu kommunizieren, sodass das Team daraus zügig Anpassungsbedarf erkennen kann, mahnt die Studie.

### Was müssen **Führungskräfte** bei diesem Ansatz gewährleisten? Sie sollten:

- ihren Mitarbeiter\_innen zutrauen, dass diese in ihren jeweiligen Fachbereichen mehr entscheiden und zur Selbstreflexion über diese Entscheidungen anregen.
- ihre Mitarbeiter\_innen entsprechend fortbilden lassen.
- akzeptieren, dass sich nicht nur das Vorgehen im Verlauf eines Programms verändern kann, sondern dass sich sogar einzelne Ziele ändern können.
- gewillt sein, eine Fehlerkultur einzuführen und den Mitarbeiter\_innen explizit Zeit einräumen, den adaptiven Ansatz umzusetzen.

### Wie kann das **in der Praxis** aussehen?

Beispiele aus Großbritannien zeigen, dass es gelingen kann, die eigene Struktur hin zu einem adaptiven Vorgehen zu verändern. Organisationen wie Mercy Corps, Peace Direct oder Christian Aid arbeiten damit in Bereichen wie Peacebuilding, Einkommensschaffung, Bildung und in der Nothilfe. Die Studie nennt Beispiele aus Ländern wie → [Uganda](#) (Landwirtschaft) oder Nigeria (Stärkung der Zivilgesellschaft), in denen AM zur Anwendung gekommen ist. Zudem berichtet die Studie, dass einige Geber – darunter DFID und USAID – begonnen haben, ihre Bewertungsschemata für die Vergabe von Mitteln für adaptive Vorgehensweisen zu öffnen. Das DFID hat beispielsweise für sein Projektmanagement „Smart Rules“ eingeführt und überlässt bei Projekten mehr Entscheidungen den Kolleg\_innen auf der Arbeitsebene. Regeln und starre Prozesse wurden verringert.

### Wie vertritt man den adaptiven Ansatz **kommunikativ** nach außen?

Organisationen sollten der Studie zufolge Schwierigkeiten ihrer Arbeit nicht verschweigen und nicht nur vermeintliche Erfolgsgeschichten erzählen (emotionale persönliche Geschichte + simpler Lösungsansatz von außen = Happy End). Das sei – angesichts der Situation in vielen Ländern – auf die Dauer nicht glaubwürdig und schade möglicherweise sogar dem Ansehen der Hilfsorganisationen. Die Studie plädiert stattdessen dafür, nuancierter und realistischer zu berichten, auch notwendige Kurskorrekturen nicht zu verschweigen und die Menschen mit dieser offenen Form der Kommunikation für die Arbeit und die gefundenen Lösungen zu begeistern.

Auch **Geldgeber** müssen sich umstellen. Die Studie bietet einige Hinweise dazu (S. 20). Die Finanzierung wird unter anderem daraufhin angepasst, dass es während eines Projekts oder Programms Phasen der Veränderung geben wird und dafür Zeit eingeräumt wird.



## QUELLEN

- **Zur Studie:** [bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos](http://bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos)
- **Wie vorgehen, was beachten, was vermeiden? Eine Studie mit Fallbeispielen gibt umfangreichen Rat:** [mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies](http://mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies)
- **Checkliste für unterschiedliche Arbeitsebenen:** [mercycorps.org/sites/default/files/Adaptive%20management%20paper\\_external.pdf](http://mercycorps.org/sites/default/files/Adaptive%20management%20paper_external.pdf)
- **Fallbeispiel aus Uganda zum Aufbau eines adaptiv arbeitenden Teams:** [mercycorps.org/sites/default/files/ADAPT%20Uganda%20case%20study.pdf](http://mercycorps.org/sites/default/files/ADAPT%20Uganda%20case%20study.pdf)
- **Fallbeispiel aus Liberia (Ebola) dazu, wie AM nötige Veränderungen beschleunigt:** [mercycorps.org/sites/default/files/ADAPT%20Liberia%20case%20study\\_0.pdf](http://mercycorps.org/sites/default/files/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf)
- **Fallbeispiel aus Äthiopien: Wie AM in der Finanzplanung und Beschaffung die Arbeit effektiver machen kann:** [mercycorps.org.uk/research-resources/lessons-effective-resilience-programs](http://mercycorps.org.uk/research-resources/lessons-effective-resilience-programs)
- **Weshalb für internationale Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit adaptive Ansätze vielversprechender sind – eine Studie:** <https://dash.harvard.edu/handle/1/17467366>

## DAS BIETET VENRO



- **Manual „Monitoring Self-Effectiveness“,** [http://venro.org/uploads/tx\\_igpublikationen/2011\\_NGO\\_Ideas\\_Monitoring\\_englisch.pdf](http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO_Ideas_Monitoring_englisch.pdf)
- **Dokumentation „How do they do it? Civil Society Monitoring Self-effectiveness“,** [http://venro.org/uploads/tx\\_igpublikationen/2011\\_NGO\\_Ideas\\_Examples\\_englisch.pdf](http://venro.org/uploads/tx_igpublikationen/2011_NGO_Ideas_Examples_englisch.pdf)
- **Weitere Handreichungen für partizipatives Monitoring auf der Internetseite von NGO IDEAs,** <http://www.ngo-ideas.net/home/>
- **VENRO bietet Fortbildungen und Webinare zu Themen wie Wissensmanagement, Partizipation, Monitoring und Governance an. Aktuelle Fortbildungstermine finden Sie auf** <http://venro.org/service/fortbildungen-und-webinare/>