

WISSEN WAS WIRKT



Kooperation der GLZ mit der Wissenschaft

April 2024

Unternehmensstrategische Evaluierung – Hauptbericht

Impressum

Als weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit entwickelt die GIZ mit ihren Partnern wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt sie die Bundesregierung und viele weitere öffentliche und private Auftraggeber in unterschiedlichsten Themenfeldern – von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit.

Als Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Die Stabsstelle Evaluierung generiert evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen. Sie sorgt für Transparenz der Erkenntnisse aus Evaluierungen und fördert deren Nutzung.

Evaluator*innen:

Dr. Markus Weissert, Paul Rünz, Philipp Moskopp, Henrik Berberich (GIZ)

Dr. Stephan Kreuzer, Dr. Lisa Nieth, Maria Stalla, Charlotte d'Elloy, Theresa Witt (Technopolis Deutschland GmbH)

Ulrike Roesler (freie Evaluatorin)

Autor/innen des Evaluierungsberichts:

Dr. Markus Weissert

Consulting:

Technopolis Deutschland GmbH

Querstr. 4

60322 Frankfurt a.M.

T: +49 (0)69 34 876 79 82

E: info.de@technopolis-group.com

I: www.technopolis-group.com



Konzeption, Koordination und Management

GIZ Stabsstelle Evaluierung,

Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierung

Dr. Markus Steinich, Gruppenleiter

Dr. Markus Weissert, Spezialist

Verantwortlich:

Martha Gutierrez, GIZ,

Leiterin Stabsstelle Evaluierung

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de

I www.giz.de/wissenwaswirkt

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Vertrieb:

GIZ, Bonn

Bonn 2024

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Management Response | vi |
| Danksagung | x |
| Executive Summary | 1 |
| 1 Einleitung | 6 |
| 1.1 Evaluierungsgegenstand, -ziele und Fragestellung | 6 |
| 1.2 Evaluierungsprozess..... | 7 |
| 2 Evaluierungsergebnisse | 10 |
| 2.1 Bestandsaufnahme der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft | 10 |
| 2.2 Praxis der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft..... | 15 |
| 2.3 Wirkung der Kooperation mit der Wissenschaft..... | 32 |
| 3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen | 45 |
| 3.1 Schlussfolgerungen | 45 |
| 3.2 Empfehlungen..... | 47 |
| 4 Literaturverzeichnis | 50 |
| 5 Anhang | 51 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Evaluierungsziele und -Fragen | 6 |
| Abbildung 2: Wichtigkeit der Kooperationspartner | 10 |
| Abbildung 3: Wichtigster Partner nach Sektoren | 11 |
| Abbildung 4: Wissenschaftskooperationen in Vorhaben..... | 11 |
| Abbildung 5: Geographische Herkunft der Wissenschaftspartner | 12 |
| Abbildung 6: Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben | 13 |
| Abbildung 7: Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben nach Vorhabensart | 13 |
| Abbildung 8: Rolle der Wissenschaft im Sektor | 14 |
| Abbildung 9: Vertragliche Grundlagen der Zusammenarbeit nach Akteurstyp | 14 |
| Abbildung 10: Überblick Wissenschaftsakteure im KC | 20 |
| Abbildung 11: Zustandekommen der Kooperation..... | 21 |
| Abbildung 12: Zustandekommen der Kooperation nach Lokalität | 22 |
| Abbildung 13: Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren, | 23 |
| Abbildung 14: Bewertung der Relevanz von Kooperationspartnern nach Sektor | 23 |
| Abbildung 15: Vorkommen Wissenschaftsakteure in Portfolioanalyse | 24 |
| Abbildung 16: Austausch von Wissen und Kontakten, | 24 |
| Abbildung 17: Rolle lokaler Wissenschaftspartner..... | 26 |
| Abbildung 18: Wirkung der Zusammenarbeit mit lokalen Wissenschaftsakteuren | 27 |
| Abbildung 19: Partnerorientierung in Kooperation mit lokalen Wissenschaftsakteuren..... | 27 |
| Abbildung 20: Bewertung der Zusammenarbeit mit lokalen Wissenschaftsakteuren | 28 |
| Abbildung 21: Herausforderungen der Kooperation | 29 |
| Abbildung 22: Erfolgsfaktoren der Kooperation | 30 |
| Abbildung 23: Erfolgsfaktoren der Kooperation nach Lokalität der Wissenschaftspartnerin | 31 |
| Abbildung 24: Wirkung der Wissenschaftskooperation..... | 32 |
| Abbildung 25: Mehrwert der Wissenschaftskooperation im Vorhaben | 33 |
| Abbildung 26: Kooperationsbedarf für standardisierte Produkte | 34 |
| Abbildung 27: Einfluss Wissenschaftskooperation auf Reputation bei anderen Akteuren..... | 36 |
| Abbildung 28: Wirkung Wissenschaftskooperation nach Sektor: Agendasetting..... | 38 |
| Abbildung 29: Wirkung Wissenschaftskooperation nach Sektor: Neu- und Folgeaufträge..... | 40 |
| Abbildung 30: Kooperationsbedarf für Geschäftsentwicklung | 40 |
| Abbildung 31: Bedarf fachlicher Expertise aus der Wissenschaft..... | 41 |
| Abbildung 32: Aktuelle Rolle der Wissenschaftskooperation für Personal | 43 |
| Abbildung 33: Gewünschte Schwerpunkte zukünftiger Wissenschaftskooperation mit dem Ziel der Personal- Entwicklung und -Rekrutierung | 44 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------|---|
| AA | Auswärtiges Amt |
| AV | Auftragsverantwortliche*r |
| BMG | Bundesministerium für Gesundheit |
| BMUV | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz |
| BMWK | Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz |
| BMZ | Bundesministerium für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit |
| CIP | Centro Internacional de la Papa / International Potato Center |
| DAAD | Deutscher Akademischer Austauschdienst |
| DEZA | Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit der Schweiz |
| DIGITS | Digitale Transformation und IT Solutions |
| EBWE | Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung |
| ETH | Eidgenössische Technische Hochschule |
| EU | Europäische Union |
| EZ | Entwicklungszusammenarbeit |
| FCDO | Foreign, Commonwealth and Development Office |
| FMB | Fach- und Methodenbereich |
| FZ | Finanzielle Zusammenarbeit |
| GIZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH |
| GloBe | Sektor- und Globalvorhaben |
| IDOS | German Institute of Development and Sustainability |
| IKI | Internationale Klimainitiative |
| IUCN | International Union for Conservation of Nature |
| IZ | Internationale Zusammenarbeit |
| KfW | Kreditanstalt für Wiederaufbau |
| KI | Künstliche Intelligenz |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| MoU | Memorandum of Understanding |
| OE | Organisationseinheit |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| OII | Oxford Internet Institute |
| OSF | Open Society Foundation |
| PM | Projektmanager*in |
| PreViMujer | Programa Prevención de Violencia contra las Mujeres – Programm zur Prävention von Gewalt gegen Frauen |
| RAC | Rooted Apical Cuttings |
| SDG | Sustainable Development Goal |
| Sida | Schwedische Agentur für internationale Entwicklungszusammenarbeit |
| SNF | Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung |
| STS UE | Stabsstelle Unternehmensentwicklung |
| ToR | Terms of Reference |
| TUMI | Transformative Urban Mobility Initiative |
| TZ | Technische Zusammenarbeit |
| UNDP | Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen |
| USAID | Behörde der Vereinigten Staaten für internationale Entwicklung |
| USE | Unternehmensstrategischen Evaluierung |
| WZB | Wissenschaftszentrum Berlin |

Management Response

Auf Grundlage der Ergebnisse und Schlussfolgerungen der USE hat das Evaluierungsteam vier Empfehlungen identifiziert, um die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft zu verbessern. Diese Empfehlungen beziehen sich auf die Bereiche Exzellenz der GIZ (1), Fachlichkeit der GIZ (2), Geschäftsentwicklung (3) und administrative Anforderungen (4).

Die Wissenschaft bringt Expertise, Innovationskraft und Evidenz in das Leistungsportfolio der GIZ ein und erzeugt auf der strategischen Ebene einen großen Mehrwert für die Sichtbarkeit und Positionierung der GIZ. Sie unterstützt auf diese Weise direkt die **Exzellenz** der GIZ in der Leistungserbringung. Die USE macht allerdings deutlich, dass dieser Mehrwert der Wissenschaft bislang noch nicht strategisch für das Unternehmen genutzt wird: Weder gibt es eine strategische Orientierung dazu, mit welchem Ziel die Kooperation mit der Wissenschaft gestaltet werden soll, noch werden systematische Partneranalysen für Wissenschaftsakteure durchgeführt. Die Exzellenzthemen bieten sich hier als zentraler Ansatzpunkt an, um in Zukunft den Mehrwert der Wissenschaft systematischer zu nutzen.

Exzellenz setzt fachliche Expertise voraus. Wissen und **Fachlichkeit** in der GIZ sind dezentral gestreut, was zu komplexen Schnittstellen in der Organisation führt. Dies gilt auch für die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft. Wissen über die Kooperationen mit der Wissenschaft und ihre Ergebnisse/Evidenzen/Innovationen ist deshalb nicht vorhaben-, sektor- und bereichsübergreifend verfügbar. Zudem fehlt es an Formaten, um Partnerschaften mit der Wissenschaft langfristig aufzubauen und für die Weiterentwicklung der Fachlichkeit der GIZ einzusetzen. Gleichzeitig geben aber 90 Prozent der GIZ-Mitarbeitenden an, dass es verstärkter Kooperation mit der Wissenschaft bedarf, um fachliche Expertise in der GIZ zu erhalten oder aufzubauen. Hier besteht Handlungsbedarf.

Die USE hat gezeigt, dass die Kooperation mit der Wissenschaft bislang nur einen mittelbaren Einfluss auf die **Geschäftsentwicklung** hat. So sehen nur 50 Prozent der GIZ-Mitarbeitenden insgesamt und nur 28 Prozent der Auftragsverantwortlichen, die am Survey der USE teilgenommen haben, einen Einfluss auf die Mitteleinwerbung. Das Geschäftsentwicklungspotenzial, das die Wissenschaft der GIZ durch ihre komplementäre Expertise, Evidenzgenerierung und Innovationskraft bietet, wird entsprechend nicht ausreichend erkannt und zielgerichtet eingesetzt. Gleichzeitig erfahren die Auftraggebenden kaum einen Mehrwert aus den vielfältigen Wissenschaftskooperationen der GIZ bzw. nehmen diese nicht ausreichend wahr. Die GIZ nutzt also ihr Alleinstellungsmerkmal eines weiten, praxisorientierten Wissenschaftsnetzwerks in Nord und Süd gegenüber den Auftraggebern nicht. Diese wünschen sich entweder eine bessere Vernetzung mit der Wissenschaft und/oder eine „Übersetzung“ von Erkenntnissen aus der Wissenschaft für die politische Steuerung. Hier besteht Potenzial für die Stärkung der Position der GIZ im Geschäft mit den Auftraggebern.

Schließlich hat die USE gezeigt, dass sowohl aus Sicht von GIZ-Mitarbeitenden als auch von kooperierenden Wissenschaftsorganisationen **Vereinfachungen in der vertraglichen Zusammenarbeit** notwendig sind, um die Kooperation für beide Seiten attraktiver zu gestalten.

Der Vorstand nimmt im Folgenden zu den einzelnen Empfehlungen des Evaluierungsteams Stellung:

Empfehlung 1: Für die Exzellenzthemen werden die Ziele einer Kooperation mit der Wissenschaft definiert und in der Praxis verfolgt. (Federführung FMB)

- Dafür soll für jedes Exzellenzthema definiert werden, **wie die Kooperation mit der Wissenschaft** zur Evidenz- und Innovationsgenerierung, zur Entwicklung standardisierter, skalierbarer Lösungen, zum Agenda-Setting, zur Positionierung und Sichtbarkeit **genutzt werden soll**.
- Darauf basierend soll eine kriterienbasierte **Auswahl wesentlicher Wissenschaftsakteure** getroffen werden, mit denen längerfristige Partnerschaften angestrebt werden. Kriterien für die Auswahl sollten einschließen: Renommee im Fachgebiet; ausgewogener Mix von Wissenschaftsakteuren aus Universitäten/Hochschulen, Forschungsinstituten und Think-Tanks in Deutschland, Europa, den Partnerländern sowie überregionalen Netzwerken; Praxisorientierung des Wissenschaftsakteurs; Eignung für die Konsortialbildung; ggf. weitere Kriterien bzgl. Geschäftsentwicklung.
- Die **Ziele der Partnerschaften** mit einzelnen Wissenschaftspartnern werden anschließend in den **Operationsplan des Exzellenzthemas integriert**. Die Partnerschaften mit den Wissenschaftsakteuren in den Exzellenzthemen benötigen dazu eine **klare Ansprechstruktur**, die dafür Sorge trägt, dass die Kooperationen und deren Ergebnisse über Vorhaben- und Bereichsgrenzen hinweg eingesetzt und vermittelt werden. Diese soll zudem auch als Ansprechstruktur für die Wissenschaftspartner dienen.

Die Empfehlung wird mit folgenden Orientierungen angenommen:

Die Fokussierung auf die Exzellenzthemen ist zielführend und ressourceneffizient, um die Wissenschaftskooperation zu befördern. Eine zukünftige Kooperation mit der Wissenschaft sollte aber auch den Zugang zu State-of-the-art-Expertise bei ausgewählten Standardprodukten und die Vernetzung für unsere Foresight-Arbeit umfassen.

Die Schaffung separater Ansprechstrukturen für die Wissenschaft in den Exzellenzthemen ist nicht notwendig. Die Ansprechstruktur soll sich aus der konkreten Partnerschaft ergeben und obliegt den Verantwortlichen des jeweiligen Exzellenzthemas. Um die Kooperationen im Unternehmen sichtbar zu machen und die Ergebnisse unternehmensweit zu verbreiten, sollten die Partnerschaften und Ansprechstrukturen in das allgemeine Partnerschaftsmanagement der GIZ aufgenommen werden.

Die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden ist für die Exzellenzthemen ein besonderer Wettbewerbsvorteil der GIZ und muss genutzt werden.

Es sollen konkrete Kooperationsformate identifiziert und implementiert werden, um Partnerschaften mit der Wissenschaft langfristig aufbauen und aufrechterhalten zu können (z.B. im Rahmen von Facharbeitskreisen, Fachforen des FMB).

Empfehlung 2: Die GIZ schafft die Voraussetzung dafür, die Kooperation mit der Wissenschaft gezielt zur Stärkung der eigenen Fachlichkeit einzusetzen.

- Um Wissensverluste zu minimieren und die Effizienz des Wissensmanagements zu erhöhen, sollte das Unternehmen – abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen – so bald wie möglich das Projekt eines **Extended-Customer-Relationship-Management-Systems (XRM)** wiederaufnehmen. Durch das System sollen die Kontakte (nicht nur) zur Wissenschaft gepflegt und so leicht sichtbar werden, wer, wann, wo, auf welche Weise und mit welchen Mitteln mit einem Wissenschaftspartner kooperiert.
- **Eigenmaßnahmen** sollen in Zukunft noch gezielter dafür genutzt werden, mit herausragenden Wissenschaftsakteuren (Exzellenz-)Themen weiterzuentwickeln und in der internationalen EZ-Landschaft zu positionieren. Dies soll durch die STS UE in ihrer Policy zu Eigenmaßnahmen verankert und von allen anderen Bereichen bei der Planung und Umsetzung von Eigenmaßnahmen berücksichtigt werden. Als strategischer Nebennutzen kann dies die langfristige Bindung

von Wissenschaftsakteuren und GIZ stärken. Zur genauen Ausgestaltung von Eigenmaßnahmen berät die STS UE.

- Für Aufbau und Erhalt der Fachlichkeit soll die GIZ unter Federführung des Personalbereichs und mit Unterstützung durch die AIZ **Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen für die Personalgewinnung und -entwicklung** in (absehbaren) Engpassprofilen und Exzellenzthemen eingehen. Hierfür kommen gezielte Praktikant*innenprogramme, Maßnahmen der Bindung/Kontaktpflege nach Ende der Praktika, Abschluss- und Forschungsarbeiten im Vorhabenkontext mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen sowie Maßnahmen des Up-Skilling infrage.
- Das zukünftige **Innovationsmanagement** soll Orientierung geben, wie Themen und Formate für die Kooperation mit der Wissenschaft zur Förderung von Innovation (und damit Fachlichkeit und Geschäftsentwicklung) ausgewählt und entsprechende Kooperationen anschließend umgesetzt werden können. (Federführung FMB)
- Im Rahmen der geplanten **Studie zur Fachlichkeit** soll die Wissenschaftskooperation als Baustein in der Organisation von Fachlichkeit mitbetrachtet werden. (Federführung FMB)

Die Empfehlung wird mit folgenden Orientierungen angenommen:



Der Aufbau eines XRM-Systems ist grundsätzlich avisiert, kann jedoch aus Ressourcengründen voraussichtlich nicht vor dem Jahr 2027 realisiert werden kann. Eine frühere Realisierung ist abhängig von derzeit nicht zur Verfügung stehenden zusätzlichen Ressourcen.

Eigenmaßnahmen sollten als ein gängiges Mittel gesehen werden, um Kooperationen mit der Wissenschaft voranzutreiben bzw. die Bindung von Wissenschaftsakteuren an die GIZ zu erhöhen. Dafür ist eine enge Koordination mit dem Innovationsmanagement notwendig. Eigenmaßnahmen zielen allerdings nicht ausschließlich auf Wissenschaftskooperation ab. Daher ist es nicht erforderlich, dies in einer Policy festzuhalten. Zur Bedeutung von Wissenschaftsakteuren in der Konzeption von EM kann die STS UE beraten.

Gute Praktiken von nachhaltigen Partnerschaften mit der Wissenschaft, die aus Eigenmaßnahmen entstanden sind, sollen von der STS UE aufgearbeitet werden.

Um die Fachlichkeit der GIZ aufrechtzuerhalten und zu stärken sowie evidenzbasiertes Arbeiten zu fördern, sollten GIZ-Mitarbeiter*innen in Zukunft Zugriff auf Datenbanken mit den wichtigsten wissenschaftlichen Zeitschriften erhalten.

Empfehlung 3: Kooperationen mit der Wissenschaft werden gezielt für die Geschäftsentwicklung genutzt.

- GloBe, FMB und Regionalbereiche sollten dafür Sorge tragen, dass **Ergebnisse von Kooperationen mit der Wissenschaft verstärkt und systematisch in den Dialog mit den Auftraggebern eingebracht werden** und so zum Agenda-Setting gegenüber den Auftraggebern und zur Geschäftsentwicklung beitragen. Dabei sollten insbesondere auch Wissenschaftspartner aus dem Globalen Süden einbezogen werden.
- AGE sollte im Rahmen von Geschäftsentwicklungsprojekten systematischer prüfen, inwieweit Expertise, Evidenz und Innovation der Wissenschaft für die **Geschäftsentwicklung** genutzt werden können. Auf dieser Grundlage soll eine Orientierung auch für die dezentralen Geschäftsentwicklungseinheiten gegeben werden, denn dort entsteht ein Großteil des Geschäfts.
- AGE, INS und Operative Bereiche sollten gemeinsam dort, wo es besonders intensive Kooperationsbeziehungen zu einem Wissenschaftsakteur gibt, neue Ansätze für die Geschäftsentwicklung generieren und in die **Kokreation** mit diesen Akteuren einsteigen.

Die Empfehlung wird mit folgenden Orientierungen angenommen.

Das Geschäftsentwicklungspotenzial der Kooperation mit der Wissenschaft kann nicht vom Agenda-Setting-Potenzial gegenüber den Auftraggebern getrennt werden. Beides ist im Dialog mit den Auftraggebern von großer Bedeutung. Hier soll mit Unterstützung von AGE für ausgewählte Themen ausgearbeitet werden, mit welchen Formaten Ergebnisse und intendierte Wirkungen der Wissenschaftskooperation der GIZ in den Dialog mit den AG eingebracht werden können.

Alle OE müssen darüber hinaus prüfen, welche Wettbewerbsvorteile Wissenschaftskooperationen bieten. Dies obliegt nicht allein AGE im Rahmen von Geschäftsentwicklungsmaßnahmen.

Bestehende Kooperationen der GIZ mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden stellen einen klaren Wettbewerbsvorteil dar, der von allen OE auch in der Umsetzung der aktuellen GIZ-Geschäftsentwicklungsstrategie besser genutzt werden muss.

Empfehlung 4: Die administrative Umsetzung von Kooperationen mit der Wissenschaft wird erleichtert.

Einkauf und Verträge soll dafür gemeinsam mit dem Bereich Finanzen und mit Unterstützung durch die STS Recht und Versicherung im Rahmen der Überlegungen zum Strategischen Lieferanten- und Empfängermanagement die geeigneten Kriterien und Optionen für eine vereinfachte vertragliche Zusammenarbeit mit der Wissenschaft prüfen:

- Spezifische Vertragskonditionen, z.B. Nutzungsrechte;
- Differenzierung von Anforderungen bei der institutionenspezifischen Prüfung der Eignung und bei der finanziellen Abwicklung, z.B. reduzierte Nachweispflichten.

Einkauf und Verträge, Bereich Finanzen und Fach- und Methodenbereich integrieren in bestehende Beratungsformate (z.B. Operative Beratungsstelle Finanzierungen) spezifische Beratungs- und Informationsangebote für GIZ-Mitarbeitende, die mit der Wissenschaft vertraglich kooperieren wollen. Hier soll dafür sensibilisiert werden, dass die Frage nach der Augenhöhe in der Kooperation mit der Wissenschaft nicht nur von vertraglichen Aspekten abhängt, sondern auch eine Frage des Selbstverständnisses und der gelebten Partnerschaftlichkeit ist sowie transparente Kommunikation und professionelles Erwartungsmanagement voraussetzt.

Diese Empfehlung wird mit folgenden Orientierungen angenommen:

Mit bis zu zehn der wichtigsten Kooperationspartner der deutschen EZ/IZ im Bereich der Wissenschaft werden durch ELVIS und Finanzen strategische Dialoge als „Runder Tisch“ mit der Zielsetzung etabliert bzw. weitergeführt, konkrete Maßnahmen zur Vereinfachung in der vertraglichen Zusammenarbeit zu vereinbaren. Dabei sollten unbedingt auch Akteure aus dem Globalen Süden einbezogen werden. Mit den zehn ausgewählten Teilnehmern am Runden Tisch sollten typische Partnerarten (bspw. Unis, Think-Tanks) und Formate (bspw. Dienstleistung, Grants, Weiterleitungen) abgedeckt werden – nicht nur mit thematischem Blick auf die Exzellenzthemen, sondern auch auf bestehende Kooperationserfahrungen. Ausgewählte Vertreter*innen aus den operativen Bereichen, FMB und STS UE sollten beteiligt sein, um an der Partnerauswahl mitzuwirken und um wiederkehrende Problemfälle einzubringen. Die Vereinbarungen sollten zu standardisierten Formaten führen, die auch für andere Wissenschaftsakteure/-partner gelten sollten.

Gleichzeitig besteht Beratungsbedarf sowohl zu vertraglichen Aspekten (Vertragserstellung und Abwicklung) als auch zu fachlich-strategischen Fragen: Für die vertragliche Ebene sollte eine gemeinsame, abgestimmte Beratung durch EuV und FiVa erfolgen – sowohl intern für GIZ-Kolleg*innen als auch extern für die Wissenschaft und soweit dies mit den bestehenden Ressourcen möglich ist. Auf der fachlich-strategischen Ebene sollte durch STS UE und FMB eine Sensibilisierung für das Erwartungsmanagement, aber auch für die z.T. unterschiedlichen Arbeitswelten von Wissenschaft und Entwicklungszusammenarbeit hinsichtlich Zielen, Erfolgskriterien/-maßstäben, administrativen Anforderungen und Incentives erfolgen.

Danksagung

Das Evaluierungsteam bedankt sich bei allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der GIZ, die sich die Zeit genommen haben, diese Evaluierung mit ihren Beiträgen, Hinweisen und Kommentaren zu begleiten. Ohne unsere Interviewpartner*innen aus der Wissenschaft, von der Auftraggebendenseite, aus Organisationen der Internationalen Zusammenarbeit und natürlich auch innerhalb des Hauses wäre diese Evaluierung nicht möglich gewesen. Ihnen allen gilt unser besonderer Dank. Den Mitgliedern der Referenzgruppe und den Pat*innen der thematischen Fallstudien möchten wir ebenfalls für ihre tatkräftige Unterstützung der Evaluierung danken.

Executive Summary

Die GIZ möchte sich bis 2028 von einer Projekt-Organisation hin zu einer Umsetzerin integrierter Lösungen für globale Herausforderungen verändern. Dafür setzt sie in Zukunft u.a. auf systematische Partnerschaften. Gerade die Wissenschaft als transformative Akteurin hat mit ihrer Expertise, wissenschaftlichen Objektivität, Innovationskraft und Glaubwürdigkeit das Potenzial, die Kernkompetenz der GIZ als Umsetzungsexpertin komplementär zu stärken. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand der GIZ die Stabsstelle Evaluierung mit der Durchführung einer Unternehmensstrategischen Evaluierung (USE) zum Thema ‚Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft‘ beauftragt.

Ziel der Evaluierung ist es, zunächst eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft durchzuführen: Kooperiert die GIZ im Rahmen aktueller Transformationsagenden mit relevanten Wissenschaftsakteuren? Wie ist die GIZ dafür aufgestellt, mit den für unterschiedliche Themengebiete relevanten Wissenschaftsakteuren auf sektoraler/strategischer Ebene zu kooperieren? Dabei soll auch die Perspektive der Auftraggeber der GIZ sowie der kooperierenden Wissenschaftsakteure erfasst werden: Wie funktioniert die Kooperation zwischen GIZ und Wissenschaft aus ihrer Sicht? Zudem wird die Frage gestellt, was die GIZ von den Kooperationserfahrungen mit der Wissenschaft anderer Akteure in der Internationalen Zusammenarbeit lernen kann. Schließlich soll die Evaluierung aufzeigen, welche Wirkung die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft auf die GIZ und ihre Arbeit hat, und Potenziale identifizieren, diese auszubauen. Die Evaluierung soll zum Lernen anregen und einen evidenzbasierten Diskussions- und Entscheidungsprozess für die Weiterentwicklung der Wissenschaftskooperation in der GIZ ermöglichen.

Kooperiert die GIZ im Rahmen aktueller Transformationsagenden mit relevanten Wissenschaftsakteuren?

1. Die Kooperation mit der Wissenschaft ist nicht nur in den aktuellen Transformationsagenden vielfältiges Tagesgeschäft in der GIZ. Kooperiert wird mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen

Norden und Süden gleichermaßen, zumeist mit mehreren Wissenschaftsakteuren gleichzeitig und dies in allen Sektoren (wenn auch mit unterschiedlichen Rollen seitens der Wissenschaft). In Vorhaben wird besonders häufig mit Hochschulen kooperiert. Die Mitarbeitenden der GIZ gehen dabei unabhängig vom Sektor davon aus, dass sie bei den Kooperationspartnern die richtige Wahl getroffen haben, also mit den für ihren Sektor wichtigsten Wissenschaftsakteuren kooperieren.

2. In allen vier untersuchten Transformationsthemen (Just Transition, Global Health, Feministische Entwicklungszusammenarbeit, Digitalisierung) arbeitet die GIZ erfolgreich mit Wissenschaftsakteuren – sowohl aus dem Globalen Norden als auch aus dem Globalen Süden – zusammen. Dabei wurden im Bereich Digitalisierung besonders erfolgreich standardisierte Produkte und Ansätze mit der Wissenschaft erarbeitet und skaliert. In allen vier Schwerpunkten hatte die Kooperation mit der Wissenschaft einen positiven Einfluss auf die Sichtbarkeit und fachliche Positionierung der GIZ. Allerdings wurde die GIZ in den Themenkomplexen Global Health und Feministische Entwicklungszusammenarbeit von der Wissenschaft als fachlich nicht ebenbürtig gesehen. Der Beitrag der Wissenschaft ist entscheidend für die Leistungserbringung der GIZ in allen vier Fällen. Auch für die Erschließung von neuen Themen wie Just Transition und Pandemieprävention werden Wissenschaftsakteure als entscheidend erachtet.
3. Die Rolle von Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden wird jedoch insgesamt zu wenig in ihrem möglichen Beitrag zu Transformationsagenden gesehen. Süd-Partner werden selten als strategische Akteure mit einer eigenständigen Rolle im Entwicklungsprozess gestärkt. Vielmehr dienen sie in der Regel als „reine“ Umsetzungspartner in den Vorhaben. Dieser Umgang ignoriert die wichtige Übersetzungs- und Legitimierungsfunktion, die lokale Wissenschaftsakteure gegenüber Regierungen, Behörden und anderen Akteuren im Partnerland leisten, sowie die fachliche Exzellenz, die diese Akteure besitzen.

Wie ist die GIZ dafür aufgestellt, mit den für unterschiedliche Themengebiete relevanten Wissenschaftsakteuren auf sektoraler/strategischer Ebene zu kooperieren?

4. Insgesamt unterstützt keines der vorhandenen zentralen Systeme (Strategien, Partnerschaftsmanagement, Wissensmanagement, administrative Formate) eine strategische Ausrichtung der Wissenschaftskooperation der GIZ.
5. Derzeit gibt es keine Leitlinien oder strategische Orientierung auf Unternehmensebene zur Bedeutung der Kooperation mit der Wissenschaft, zu strategischen Meilensteinen und Zielen, zu Rollenerwartungen oder zur Abgrenzung von Umsetzungsfachlichkeit und wissenschaftlicher Expertise. In den Strategiedokumenten des Unternehmens (Geschäftsentwicklungsstrategie, Personalstrategie, Umfeld- und Trendbericht) ist die Kooperation mit der Wissenschaft bislang nicht explizit verankert.
6. Im strategischen Partnerschaftsmanagement der GIZ sind nur 12 von 155 Akteuren der Wissenschaft zuzuordnen. Ihre Auswahl spiegelt vor allem sektorale Präferenzen wider. Bedarfsanalysen zur Identifikation, Bewertung und Steuerung von Kooperationen mit der Wissenschaft sind auch jenseits des strategischen Partnerschaftsmanagements selten. Kooperiert wird stattdessen meist mit bereits bekannten und/oder renommierten Akteuren.
7. Zum Management der Partnerschaften gibt es neben dem strategischen Partnerschaftsmanagement unterschiedliche dezentrale Andockstellen auf Bereichsebene und in Vorhaben. Insgesamt ist die Kooperation mit der Wissenschaft in der GIZ dezentral aufgestellt.
8. Es fehlt ein Wissensmanagement zu Kooperationen mit der Wissenschaft, das Kooperationserfahrungen und -ergebnisse systematisch für das Gesamtunternehmen oder einzelne Sektoren auswertet oder Kohärenz in der Kooperation über unterschiedliche Vorhaben hinweg herstellt. Eine gleichzeitige Kooperation mit einem Wissenschaftsakteur in mehreren Vorhaben – auch über Sektorengrenzen hinweg – findet zwar statt, ist

aber in der Regel nicht von vornherein so angelegt, sondern kommt eher zufällig zustande.

9. Die administrativen und bürokratischen Anforderungen der GIZ an Wissenschaftsakteure stellen aus Sicht aller Beteiligten die größte Herausforderung dar. Dies gilt besonders für eine Zusammenarbeit mit Süd-Akteuren.

Was können wir von anderen Akteuren der Internationalen Zusammenarbeit über Wissenschaftskooperation lernen?

10. Eine strategische Orientierung in Form einer Kooperationsstrategie oder allgemeiner Handlungsanweisungen ist bei anderen IZ-Organisationen vorhanden und fördert ein gemeinsames Verständnis davon, weshalb mit der Wissenschaft kooperiert wird und wie die Wissenschaftskooperation gestaltet werden soll. Zwei von sieben untersuchten IZ-Organisationen verfügen über Kooperationsstrategien, die allerdings auf die Zusammenarbeit in der Forschung bzw. auf die Förderung der Forschung in der Entwicklungszusammenarbeit ausgerichtet sind. Insgesamt berufen sich die untersuchten IZ-Organisationen auf unterschiedliche Auswahlkriterien für Wissenschaftskooperationen, von Exzellenz-Rankings bis hin zur Betonung der Kooperation mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden.
11. Vier von sieben befragten IZ-Organisationen haben spezialisierte Organisationseinheiten (z.B. Office of the Chief Economist, Research Desk, Forschungsabteilung), die für die Kooperation mit der Wissenschaft zuständig sind, aktuelle Forschungsergebnisse in die Organisation vermitteln, Forschung fördern oder selbst forschend tätig sind.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der GIZ aus Sicht der Wissenschaft und der Auftraggeber?

12. Die befragten Auftraggeber gehen davon aus, dass die GIZ die Wissenschaft in ihre Arbeit selbstverständlich einbindet. Aus ihrer Sicht tut die GIZ das auch erfolgreich. Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte über die Wirksamkeit

der Entwicklungszusammenarbeit sehen Auftraggeber die Notwendigkeit, dass die GIZ stärker wissenschaftliche Evidenz in ihre Arbeit einbringt. Darüber hinaus ist es den Auftraggebern wichtig, dass die GIZ bei der Auswahl der Wissenschaftsakteure, mit denen sie kooperiert, sowohl deren Exzellenz berücksichtigt als auch Akteure aus den Partnerländern aktiv einbezieht. Die Auftraggeber haben mehrfach den Wunsch geäußert, dass die GIZ gemeinsam mit der Wissenschaft erarbeitetes Wissen mit den Auftraggebern teilt und sich als Knowledge-Brokerin betätigt. Hier liegt ein wichtiges Potenzial für die Stärkung der Auftraggeberbindung und Geschäftsentwicklung.

13. Aus Sicht der Wissenschaft ist die GIZ wegen des hohen administrativen Aufwands der Kooperation keine attraktive Kooperationspartnerin. Dennoch bietet die GIZ der Wissenschaft den Vorteil, ihre Forschung in Anwendung zu bringen und hat als Umsetzerin mit weltweiter Präsenz vor Ort dafür komplementäre Vorteile. Dabei bevorzugt die Wissenschaft eine partnerschaftliche (und nicht-hierarchische) Kooperationsweise, die ihrer wissenschaftlichen Unabhängigkeit gerecht wird. Die partnerschaftliche Kooperation mit dem Ziel, positive Veränderungen in den Partnerländern zu erreichen, ist das verbindende Element zwischen GIZ und Wissenschaft!

Wie nutzt die GIZ die Kooperation zur Erreichung ihrer Ziele? Wie erfolgreich ist sie dabei?

14. Die Kooperation mit der Wissenschaft macht die GIZ sichtbar und hilft ihr, sich fachlich gegenüber politischen Partnern, bedingt auch gegenüber Auftraggebern zu positionieren. Dies zeigen sowohl die Fallstudien als auch der unternehmensweite Survey. Sichtbarkeit entsteht dabei insbesondere durch das gemeinsame Auftreten mit der Wissenschaft oder durch die gemeinsame Entwicklung und das Angebot von Ansätzen und Lösungen. Für die fachliche Positionierung ist insbesondere die Einbeziehung wissenschaftlicher Expertise, Innovation und Evidenz von Bedeutung.
15. Auf der Ebene der Vorhaben hat die Wissenschaft – dort wo sie aktiv in die Vorhaben einbezogen wird – einen entscheidenden Anteil an der Leistungserbringung. Dabei bringt die Wissenschaft insbesondere ihre fachliche Expertise und Innovationskraft in die Kooperation ein und stärkt so die Fachlichkeit der GIZ. Sie tritt als unabhängige und dadurch glaubwürdige Akteurin auf und kann so in unterschiedlichen Kontexten den Zugang zu Stakeholdern erleichtern. Sowohl Wissenschaftsakteure aus dem Globalen Norden als auch aus dem Globalen Süden sind Partner in der Evidenzgenerierung und im Agenda-Setting. Insgesamt zeigten die Fallstudien ein großes Potenzial zum Agenda-Setting in der Kooperation mit der Wissenschaft gerade in politisch sensiblen Themen – wie dem Ausstieg aus fossilen Energieträgern, Gewalt gegen Frauen oder den Arbeitsbedingungen in der Gig Economy.
16. GIZ-Mitarbeitende schätzten den Einfluss der Wissenschaftskooperation auf die direkte Einwerbung von Mitteln aktuell als niedrig ein, in den Sektoren „Klima“ und „Ländliche Entwicklung“ jedoch etwas höher als im Durchschnitt. Im Rahmen der Erhebung wurde nur im Falle von IKI-Konsortialpartnerschaften ein mittelbarer Einfluss der Wissenschaftskooperation auf die Einwerbung von Mitteln gesehen. Gleichzeitig wird das Potenzial der Wissenschaftskooperation für die Geschäftsentwicklung von GIZ-Mitarbeitenden als hoch bewertet. Dies zeigt, dass der Mehrwert und die komplementären Fähigkeiten der Wissenschaft noch nicht ausreichend für die Geschäftsentwicklung genutzt werden. Dieser Mehrwert liegt vor allem im Einbringen von Expertise, Innovation und Evidenz, die das Leistungsportfolio erweitert und stärkt und die Leistungserbringung ermöglicht. Punktuell kommt es dabei auch zum Wettbewerb mit Think-Tanks und Forschungsinstituten um Mittel. Dies ist jedoch kein Hinderungsgrund für eine Kooperation mit der GIZ.
17. Die Kooperation mit der Wissenschaft wirkt sich grundsätzlich positiv auf die Reputation der GIZ als fachlich kompetente Umsetzerin aus. Dies bestätigen auch die Auftraggeber der GIZ. Allerdings sehen sie die GIZ in erster Linie als Umsetzungsexpertin, die durch die komplementären Fähigkeiten der Wissenschaft in ihrer Hauptaufgabe nur ergänzt wird. Dabei wird deutlich, dass die umfangreichen Kooperationen, die die GIZ mit

Wissenschaftsakteuren in aller Welt unterhält, vom Unternehmen nicht systematisch in den Dialog mit den Auftraggebern eingebracht werden. Gerade dies birgt das Potenzial, die Reputation der GIZ über das Image einer reinen Umsetzungsexpertin hinaus positiv zu beeinflussen.

18. Auf der strategischen Ebene kann die Wissenschaft eine größere Rolle bei der Transformation der GIZ zur Anbieterin integrierter Lösungen einnehmen. Auch wenn Kooperationen mit der Wissenschaft derzeit noch zu selten vorhaben- und sektorübergreifend im Sinne eines integrierten Einsatzes von Ressourcen angelegt sind, zeigt die Kooperation einen Mehrwert im Hinblick auf die Standardisierung und Skalierung von Produkten und Ansätzen. Voraussetzung ist, dass die Kooperation von Anfang an angelegt ist und die Wissenschaft an einem breitenwirksamen Praxistest interessiert ist.
19. Im Exzellenzthema Just Transition wurde durch den FMB eine Bedarfs- und Partneranalyse zur Identifikation der wichtigsten (Wissenschafts-) Partner im Feld durchgeführt. Die Kooperation mit der Wissenschaft war hier zudem entscheidend, um das Themenfeld rasch zu erschließen und sich gegenüber Auftraggebern und politischen Partnern fachlich zu positionieren. Zudem ist in Just-Transition-Vorhaben Agenda-Setting gegenüber politischen Partnern verankert. Gerade im politisch sensiblen Thema des Ausstiegs aus fossilen Energieträgern hat die Kooperation mit der Wissenschaft durch die Bereitstellung unabhängiger Evidenz einen entscheidenden Mehrwert.
20. Bisher spielt die Kooperation mit der Wissenschaft nur eine geringe Rolle für die strategische Personalrekrutierung und -entwicklung. Gleichzeitig wird hoher Bedarf gesehen, um zukünftig die notwendige Fachlichkeit insbesondere in Engpasssektoren sicherzustellen.

Aufgrund dieser Ergebnisse kommt die Evaluierung zu folgenden Empfehlungen:

Empfehlung 1:

Für die Exzellenzthemen werden die Ziele einer Kooperation mit der Wissenschaft definiert und in der Praxis verfolgt. (Federführung FMB)

- Dafür soll für jedes Exzellenzthema definiert werden, **wie die Kooperation mit der Wissenschaft** zur Evidenz- und Innovationsgenerierung, zur Entwicklung standardisierter, skalierbarer Lösungen, zum Agenda-Setting, zur Positionierung und Sichtbarkeit **genutzt werden soll**.
- Darauf basierend soll eine kriterienbasierte **Auswahl wesentlicher Wissenschaftsakteure** getroffen werden, mit denen längerfristige Partnerschaften angestrebt werden. Kriterien für die Auswahl sollten einschließen: Renommee im Fachgebiet; ausgewogener Mix von Wissenschaftsakteuren aus Universitäten/Hochschulen, Forschungsinstituten und Think-Tanks in Deutschland, Europa, den Partnerländern sowie überregionalen Netzwerken; Praxisorientierung des Wissenschaftsakteurs; Eignung für die Konsortialbildung; ggf. weitere Kriterien bzgl. Geschäftsentwicklung.
- Die **Ziele der Partnerschaften** mit einzelnen Wissenschaftspartnern werden anschließend in den **Operationsplan des Exzellenzthemas integriert**. Die Partnerschaften mit den Wissenschaftsakteuren in den Exzellenzthemen benötigen dazu eine **klare Ansprechstruktur**, die dafür Sorge trägt, dass die Kooperationen und deren Ergebnisse über Vorhaben- und Bereichsgrenzen hinweg eingesetzt und vermittelt werden. Diese soll zudem auch als Ansprechstruktur für die Wissenschaftspartner dienen.

Empfehlung 2:

Die GIZ schafft die Voraussetzung dafür, die Kooperation mit der Wissenschaft gezielt zur Stärkung der eigenen Fachlichkeit einzusetzen.

- Um Wissensverluste zu minimieren und die Effizienz des Wissensmanagements zu erhöhen, sollte das Unternehmen – abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen – so bald wie möglich das Projekt eines **Extended-Customer-Relationship-Management-Systems (XRM)** wiederaufnehmen. Durch das System sollen die Kontakte (nicht nur) zur Wissenschaft gepflegt und so leicht sichtbar werden, wer, wann, wo, auf welche Weise und mit welchen Mitteln mit einem Wissenschaftspartner kooperiert.
- **Eigenmaßnahmen** sollen in Zukunft noch gezielter dafür genutzt werden, mit herausragenden

Wissenschaftsakteuren (Exzellenz-)Themen weiterzuentwickeln und in der internationalen EZ-Landschaft zu positionieren. Dies soll durch die STS UE in ihrer Policy zu Eigenmaßnahmen verankert und von allen anderen Bereichen bei der Planung und Umsetzung von Eigenmaßnahmen berücksichtigt werden. Als strategischer Nebennutzen kann dies die langfristige Bindung von Wissenschaftsakteuren und GIZ stärken. Zur genauen Ausgestaltung von Eigenmaßnahmen berät die STS UE.

- Für Aufbau und Erhalt der Fachlichkeit soll die GIZ unter Federführung des Personalbereichs und mit Unterstützung durch die AIZ **Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen für die Personalgewinnung und -entwicklung** in (absehbaren) Engpassprofilen und Exzellenzthemen eingehen. Hierfür kommen gezielte Praktikant*innenprogramme, Maßnahmen der Bindung/Kontaktpflege nach Ende der Praktika, Abschluss- und Forschungsarbeiten im Vorhabenkontext mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen sowie Maßnahmen des Up-Skilling infrage.
- Das zukünftige **Innovationsmanagement** soll Orientierung geben, wie Themen und Formate für die Kooperation mit der Wissenschaft zur Förderung von Innovation (und damit Fachlichkeit und Geschäftsentwicklung) ausgewählt und entsprechende Kooperationen anschließend umgesetzt werden können. (Federführung FMB)
- Im Rahmen der geplanten **Studie zur Fachlichkeit** soll die Wissenschaftskooperation als Baustein in der Organisation von Fachlichkeit mitberachtet werden. (Federführung FMB)

Empfehlung 3:

Kooperationen mit der Wissenschaft werden gezielt für die Geschäftsentwicklung genutzt.

- GloBe, FMB und Regionalbereiche sollten dafür Sorge tragen, dass **Ergebnisse von Kooperationen mit der Wissenschaft verstärkt und systematisch in den Dialog mit den Auftraggebern eingebracht** werden und so zum Agenda-Setting gegenüber den Auftraggebern und zur Geschäftsentwicklung beitragen. Dabei sollten insbesondere auch Wissenschaftspartner aus dem Globalen Süden einbezogen werden.

- AGE sollte im Rahmen von Geschäftsentwicklungsprojekten systematischer prüfen, inwieweit Expertise, Evidenz und Innovation der Wissenschaft für die **Geschäftsentwicklung** genutzt werden können. Auf dieser Grundlage soll eine Orientierung auch für die dezentralen Geschäftsentwicklungseinheiten gegeben werden, denn dort entsteht ein Großteil des Geschäfts.
- AGE, INS und Operative Bereiche sollten gemeinsam dort, wo es besonders intensive Kooperationsbeziehungen zu einem Wissenschaftsakteur gibt, neue Ansätze für die Geschäftsentwicklung generieren und in die **Kokreation** mit diesen Akteuren einsteigen.

Empfehlung 4:

Die administrative Umsetzung von Kooperationen mit der Wissenschaft wird erleichtert.

Einkauf und Verträge soll dafür gemeinsam mit dem Bereich Finanzen und mit Unterstützung durch die STS Recht und Versicherung im Rahmen der Überlegungen zum Strategischen Lieferanten- und Empfängermanagement die geeigneten Kriterien und Optionen für eine vereinfachte vertragliche Zusammenarbeit mit der Wissenschaft prüfen:

- Spezifische Vertragskonditionen, z.B. Nutzungsrechte;
- Differenzierung von Anforderungen bei der institutionenspezifischen Prüfung der Eignung und bei der finanziellen Abwicklung, z.B. reduzierte Nachweispflichten.

Einkauf und Verträge, Bereich Finanzen und Fach- und Methodenbereich integrieren in bestehende Beratungsformate (z.B. Operative Beratungsstelle Finanzierungen) spezifische Beratungs- und Informationsangebote für GIZ-Mitarbeitende, die mit der Wissenschaft vertraglich kooperieren wollen. Hier soll dafür sensibilisiert werden, dass die Frage nach der Augenhöhe in der Kooperation mit der Wissenschaft nicht nur von vertraglichen Aspekten abhängt, sondern auch eine Frage des Selbstverständnisses und der gelebten Partnerschaftlichkeit ist sowie transparente Kommunikation und professionelles Erwartungsmanagement voraussetzt.

1 Einleitung

1.1 Evaluierungsgegenstand, -ziele und Fragestellung

Die GIZ will bis 2028 einen transformativen Wandel ihrer Arbeitsweise vollziehen: Von der Projekt-Organisation zur Umsetzerin integrierter Lösungen für globale Herausforderungen. Bei der Umgestaltung von Leistungserbringung und Betriebsmodell der GIZ spielt die Zusammenarbeit mit Partnern eine wichtige Rolle, denn „wir streben nicht nach dem Höchstmaß an Eigendurchführung“ (Zielbild GIZ 2028). Um höchste Qualität und Wirkung für Auftraggeber und Partnerländer zu erreichen, will die GIZ in Zukunft noch systematischer auf Partnerschaften setzen. Gerade die komplementären Stärken und Kompetenzen, die unterschiedliche Partner in einer Kooperation beitragen, sollen die GIZ dabei unterstützen, die Qualität, Innovationskraft und Wirksamkeit ihrer Arbeit aufrechtzuerhalten und zu fördern.

Die besondere Bedeutung der Wissenschaft als transformative Akteurin in der internationalen Zusammenarbeit macht schon die Agenda 2030 als internationaler Handlungsrahmen deutlich. So ist qualitativ hochwertige Hochschulbildung im Sustainable Development Goal (SDG) 4 als Ziel definiert sowie Wissenschaft und Forschung eines der wesentlichen Instrumente der Umsetzung der SDGs. Das Umsetzungsprinzip der „Gemeinsamen Verantwortung“ fordert zudem ein, dass die offizielle Entwicklungszusammenarbeit mit anderen Akteuren zu Erreichung der SDGs zusammenwirkt, und nennt dabei explizit die Wissenschaft als wichtigen Partner. Die Wissenschaft ist dabei vielfältig – von Hochschulen über außeruniversitäre Forschungsinstitute, wissenschaftliche Netzwerke und Konsortien bis hin zu Think-Tanks. So hat sie das Potenzial, durch Expertise, Vernetzung, die Schaffung von Evidenz, das Einbringen von technischer und methodischer Innovation, ausgezeichnet durch wissenschaftliche Objektivität und Unabhängigkeit, die Kernkompetenz der GIZ als Umsetzungsexpertin komplementär zu stärken.

Vor diesem Hintergrund beauftragte der Vorstand der GIZ die Stabsstelle Evaluierung mit der Durchführung einer Unternehmensstrategischen Evaluierung (USE) zum Thema ‚Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft‘. Gemeinsam mit dem Vorstand und der Referenzgruppe wurden die folgenden Ziele und Fragestellungen für die Evaluierung festgelegt:

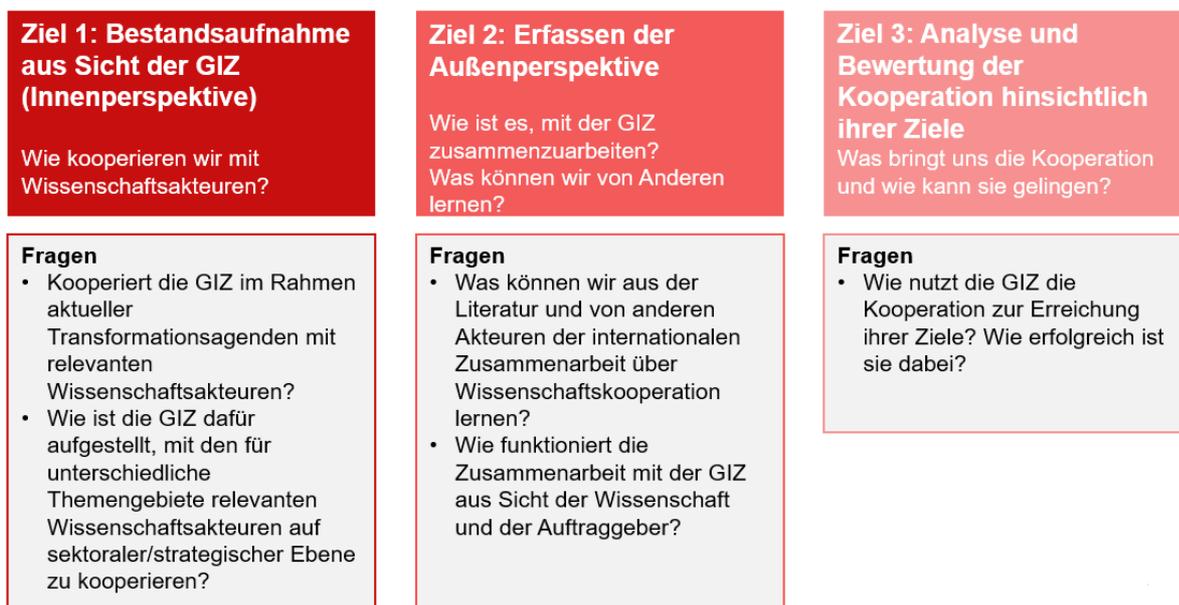


Abbildung 1: Evaluierungsziele und -Fragen

Die Evaluierung soll zum Lernen anregen und einen evidenzbasierten Diskussions- und Entscheidungsprozess für die Weiterentwicklung der Wissenschaftskooperation in der GIZ ermöglichen. Sie knüpft damit an vergangene Unternehmensstrategische Evaluierungen zu Kooperationen und Partnerschaften an, insbesondere die USE „Kooperation mit der Wirtschaft“ (2018) und die gemeinsame Evaluierung mit der KfW zur TZ/FZ-Kooperation (2023).

Dieser Bericht ist wie folgt gegliedert: Kapitel 1.2 beschreibt den Evaluierungsprozess und die Datengrundlage der Evaluierungsergebnisse. Dabei wird auch auf die Einbindung von Stakeholdern in den Evaluierungsprozess eingegangen. Abschnitt 2 der Evaluierung geht in der Folge auf die Evaluierungsergebnisse ein und ist in sich dreigeteilt. Zunächst wird in Kapitel 2.1 der Status Quo der Kooperation mit der Wissenschaft systematisch aufgearbeitet und aufgezeigt, wo die GIZ in der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft steht. Kapitel 2.2 taucht tiefer in die Kooperationspraxis der GIZ ein und beschreibt, wie die Kooperation mit der Wissenschaft derzeit in Dokumenten, Strukturen und Prozessen des Unternehmens verankert ist, wie Kooperationen ausgewählt und gesteuert werden. Dabei wird auch das Kooperationsverhältnis zu Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern ausgeleuchtet, die für die GIZ gerade vor dem Hintergrund der Debatte um koloniale Kontinuitäten eine besondere Rolle spielen. Durch die systematische Beschreibung förderlicher und hinderlicher Faktoren der Kooperation mit der Wissenschaft zeigt die USE zudem auf, wie die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft in Zukunft gestaltet werden kann. Kapitel 2.3 widmet sich der Wirksamkeit der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft. Hier wird dargestellt, was die GIZ bereits jetzt mit der Wissenschaft erreicht bzw. erreichen kann und welche Potenziale in der Kooperation noch gehoben werden können. In den Ergebnissen sind dabei sowohl die Perspektiven von GIZ-Mitarbeitenden als auch die der Auftraggeber der GIZ und der kooperierenden Wissenschaftsakteure berücksichtigt. Praktiken der Wissenschaftskooperation anderer Organisationen der internationalen Zusammenarbeit und Zitate aus der Erhebung sind als Textboxen integriert. Die wichtigsten Graphiken sind in den Fließtext eingebunden. Weitere Graphiken finden sich im Anhang. Kapitel 3 zieht die zusammenfassenden Schlüsse aus den Ergebnissen und zeigt in den Empfehlungen auf, welche Veränderungen aus Sicht des Evaluierungsteams für eine verbesserte Kooperation mit der Wissenschaft nötig sind.

1.2 Evaluierungsprozess

Das Design und methodische Vorgehen in der USE sind bereits ausführlich in der Concept Note und dem Inception Report erläutert und sollen deshalb hier nur kurz skizziert werden. Dies soll dazu dienen, die Datengrundlage darzustellen, die für eine Einordnung der Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen notwendig ist. Für die Konzipierung und Durchführung der Evaluierungen bildeten die Stabsstelle Evaluierung der GIZ und die Firma Technopolis ein gemeinsames Gutachter*innenteam unter Leitung der Stabsstelle Evaluierung.

Das Evaluierungsdesign kann in drei, sich teilweise überschneidende Phasen eingeteilt werden.

Phase I – Literaturlauswertung, Erstrundeninterviews, Portfolioauswertung, Befragung von IZ-Organisationen

In der ersten Phase zu Beginn der Evaluierung fand eine Auswertung von insgesamt 60 wissenschaftlichen Veröffentlichungen statt, um diese systematisch nach bereits vorhandenen Erkenntnissen zur Kooperation mit der Wissenschaft in der Entwicklungszusammenarbeit zu sichten. Zusätzlich wurden interne Strategiedokumente und Handreichungen der GIZ ausgewertet. Es fanden Interviews mit insgesamt 34 GIZ-Kolleg*innen aus verschiedenen Bereichen sowie 45 Vertreter*innen kooperierender Wissenschaftsakteure statt.

Parallel hierzu wurde eine Portfolioauswertung vorgenommen: Dabei wurden Dokumente – Modulvorschläge, Zwischen- und Endberichte und Evaluierungen – von insgesamt 629 Vorhaben (bilaterale BMZ-finanzierte Vorhaben, Sektor- und Globalvorhaben, IKI-Vorhaben und Eigenmaßnahmen) aus den Jahren 2018 bis 2023 mit-

hilfe einer Stichwortsuche sowie einer stichprobenartigen, qualitativen Auswertung systematisch auf die Nennung von Wissenschaftsakteuren überprüft.¹ Interviews und Portfolioauswertung dienten dazu, einen ersten Überblick über den Stellenwert und die Praxis der Kooperation mit der Wissenschaft zu erhalten – sowohl in ihrer Qualität als auch in ihrer Quantität. Auf dieser Grundlage wurden insgesamt 14 Hypothesen über die Wirkweise der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft für die weitere Analyse aufgestellt.

Zudem fand eine Befragung von Vertreter*innen von sieben IZ-Akteuren statt:

- Schwedische Agentur für internationale Entwicklungszusammenarbeit (SIDA)
- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit der Schweiz (DEZA)
- Open Society Foundation (OSF)
- Behörde der Vereinigten Staaten für internationale Entwicklung (USAID)
- Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP)
- Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO)
- Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)

Ziel der Befragung war es, (gute) Praktiken und Herausforderungen dieser Organisationen in der Kooperation mit der Wissenschaft zu identifizieren, um daraus Lehren für die GIZ abzuleiten.

Phase II – Fallstudien und Auftraggeberbefragung

Die Fallstudien dienten dazu, einen möglichst tiefen Einblick in die Wirkweisen der Kooperationen zwischen GIZ und Wissenschaftsakteuren zu erhalten. Hierzu wurden durch die Referenzgruppe aus den 14 in der vorangegangenen Evaluierungsphase aufgestellten Wirkungshypothesen vier zur Betrachtung in den Fallstudien ausgewählt:

- Die Kooperation mit der Wissenschaft leistet einen Beitrag zur **Transformation** der Arbeitsweise der GIZ hin zu **integrierten Lösungen** mit einem Fokus auf exzellente Umsetzung.
- Die Kooperation mit der Wissenschaft leistet einen Beitrag zur verbesserten **Reputation** der GIZ.
- Die Kooperation mit der Wissenschaft verschafft der GIZ **Sichtbarkeit** und hilft bei der fachlichen **Positionierung** und beim **Agendasetting**.
- Die strategische Kooperation mit der Wissenschaft trägt zur **Entwicklung und dem Erhalt eines attraktiven Leistungsportfolios** und somit zum **Erhalt und der Steigerung der Gesamteinnahmen** der GIZ bei.

Diese vier Hypothesen wurden anhand von vier Fallstudienthemen – **Just Transition, Global Health, Feministische Entwicklungspolitik und Digitalisierung** – mit insgesamt zwölf konkreten Kooperationsbeispielen untersucht. Dabei wurden die ersten drei Fallstudienthemen den Schwerpunktthemen der Bundesregierung entnommen, während das Thema Digitalisierung als besonders wichtiges Querschnittsthema in die Fallstudien aufgenommen wurde. Für die Fallstudien wurden 24 GIZ-Mitarbeiter*innen sowie 13 Vertreter*innen von Wissenschaftsakteuren befragt und verschiedene Dokumente ausgewertet, die mit der jeweiligen Kooperation in Zusammenhang standen. Zudem wurde eine weitere Wirkungshypothese gesondert mithilfe einer Dokumentenanalyse und Interviews mit GIZ-Mitarbeitenden untersucht:

- Die Kooperation mit der Wissenschaft als Ausbildungsinstitution leistet einen positiven Beitrag zur **strategischen Personalentwicklung** einschließlich Rekrutierung und **Weiterbildung** im Unternehmen.

Schließlich wurde das strategische Partnerschaftsmanagement in Bezug auf die Kooperation mit der Wissenschaft gesondert untersucht.

¹ Die quantitative Auswertung des Portfolios kann daher nur Aussagen darüber treffen, ob Wissenschaftsakteure in den Dokumenten von Vorhaben genannt werden, und nicht, ob eine Kooperation stattfand. Zur Betrachtung der Kooperationsbeziehungen wurden die Dokumente einer Stichprobe von 40 Vorhaben mit besonders häufigen Wissenschaftsnennungen qualitativ ausgewertet.

Parallel hierzu wurden insgesamt neun Interviews mit Auftraggebern der GIZ geführt:

- Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
- Auswärtiges Amt (AA)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG)
- Europäische Union (EU)

Diese dienten dazu, die Ansprüche und Erwartungen der Auftraggeber an die Kooperation mit der Wissenschaft zu identifizieren und ihre Sichtweise auf die Qualität der bisherigen Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft abzufragen.

Phase III – Survey

Das Evaluierungsdesign wurde durch einen Survey abgeschlossen. Dieser diente dem Zweck, die bisherige Datenerhebung quantitativ zu ergänzen und zu überprüfen. Der Survey richtete sich dabei an Führungskräfte der Bereiche GloBe und FMB (Abteilungsleitungen, Gruppenleitungen und Kompetenzzenterleitungen), an Fachplaner*innen des FMB sowie an Clusterkoordinator*innen und Auftragsverantwortliche (GloBe und Regionalbereiche). Zwischen dem 18. Januar und dem 1. März 2024 nahmen insgesamt 276 Personen am Survey teil, was einer Rücklaufquote von 22 Prozent entspricht. Diese Fallzahl von 276 Teilnehmenden – darunter 175 AV und 39 Abteilungs-, Gruppen- und KC-Leitungen aus FMB und GloBe – machte eine umfangreiche Auswertung möglich, inklusive Vergleichen zwischen den verschiedenen Sektoren, denen sich die Befragten zugeordnet hatten. Gleichzeitig muss bei der Interpretation der Ergebnisse die Möglichkeit eines selektiven „Response Bias“ berücksichtigt werden: Mitarbeitende mit besonders viel Erfahrung in der Wissenschaftskooperation oder besonders starken Meinungen zum Thema nahmen vermutlich in größerer Zahl an der Umfrage teil als ihre Kolleg*innen mit weniger oder keiner Erfahrung in der Wissenschaftskooperation.

Stakeholder-Einbindung

Der Evaluierungsprozess wurde beteiligungsorientiert gestaltet. Die Umsetzung der Evaluierung wurde durch eine Referenzgruppe begleitet, in der folgende Bereiche der GIZ vertreten waren: Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung, Fach- und Methodenbereich (FMB) und Bereich Sektor- und Globalvorhaben (GloBe). Der Afrikabereich vertrat die Regionalbereiche in der Referenzgruppe. Insgesamt fanden über die Laufzeit der Evaluierung sechs Referenzgruppensitzungen statt. Die Referenzgruppenmitglieder standen jedoch dem Evaluierungsteam mit ihrem Fach- und Organisationswissen auch jenseits der Referenzgruppensitzungen als Ansprechpartner*innen zur Verfügung. Zudem wurde die Fallstudienenerhebung durch fachliche Pat*innen von FMB und GloBe auf Abteilungs- bzw. Gruppenleitungsebene inhaltlich begleitet. Mit ihnen wurden die zu untersuchenden Kooperationsbeziehungen mit Wissenschaftsakteuren für jede Fallstudie ausgewählt und die Ergebnisse anschließend in Workshops diskutiert und validiert. Auch die Gesamtergebnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen wurden über die Referenzgruppe hinaus mit Vertreter*innen der beteiligten Bereiche diskutiert.

Diese partizipative Ausrichtung des Evaluierungsprozesses sollte dabei die Relevanz der Ergebnisse und Empfehlungen für die beteiligten Akteure und ihre Bereiche sicherstellen. Durch die gemeinsame Auswahl von Zielen und Fragestellung, die Diskussion und Validierung des Evaluierungsdesigns und von (Zwischen-)Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluierung hatten Stakeholder die Möglichkeit, aktiv am Evaluierungsprozess teilzunehmen und eine Ownership für die Evaluierung zu entwickeln. Gleichzeitig ermöglichte es dem Evaluierungsteam, aktuelle Entwicklungen zu erfassen, zusätzliche Fach- und Organisationsexpertise einzubeziehen und dadurch sicherzustellen, dass die Evaluierung auf die Bedarfe der Stakeholder ausgerichtet ist.

2 Evaluierungsergebnisse

2.1 Bestandsaufnahme der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft

Die Evaluierung zeigt, dass die Kooperation mit der Wissenschaft zum Arbeitsalltag der GIZ gehört. So zeigt der Survey, dass 98 Prozent der teilnehmenden GIZ-Mitarbeiter*innen in aktueller oder vorheriger Position in der GIZ bereits mit Wissenschaftsakteuren zusammengearbeitet haben. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen der Portfolioauswertung: Von insgesamt 629 zwischen 2018 und 2023 laufenden und abgeschlossenen Vorhaben beinhalten 549 (87 Prozent) Hinweise auf eine Kooperation mit Wissenschaftsakteuren. Dabei zeigen sich in dem betrachteten Portfolio keine sektoralen und regionalen Schwerpunkte, sondern eine gleiche Verteilung der Hinweise auf Kooperation über alle Sektoren und Regionen hinweg.²

Die Kooperation mit der Wissenschaft ist relevant für die GIZ. 90 Prozent der Survey-Teilnehmenden erachten – unabhängig vom Sektor – eine verstärkte Kooperation mit der Wissenschaft für notwendig, um fachliche Expertise in die GIZ zu holen. Dabei ist, wie Abbildung 2 zeigt, die Wissenschaft jedoch nicht immer die wichtigste Kooperationspartnerin. So werden Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft häufiger als wichtigste Kooperationspartner angesehen. Die Relevanz der Wissenschaft in der Arbeit der GIZ wird eher dadurch bestätigt, dass über alle Sektoren hinweg die Wissenschaft recht stabil von unter einem Drittel der Survey-Teilnehmenden als die wichtigste Partnerin im Vergleich zu Wirtschaft und Zivilgesellschaft gesehen wird (siehe Abb.3). Dagegen variiert die Bedeutung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft von Sektor zu Sektor: So wird die Wirtschaft naturgemäß im TOPIC-Cluster „Wirtschaft und Beschäftigung“ mit Abstand als wichtigste Partnerin gesehen, während dies in den TOPIC-Clustern „Sicherheit, Wiederaufbau, Frieden“ und „Staat und Demokratie“ für die Zivilgesellschaft der Fall ist. Zwar wird die Wissenschaft in keinem der TOPIC-Cluster als die wichtigste Kooperationspartnerin gesehen, jedoch bleibt sie in allen Sektoren konstant auf dem zweiten Platz – ist also in keinem Sektor „unbedeutend“.

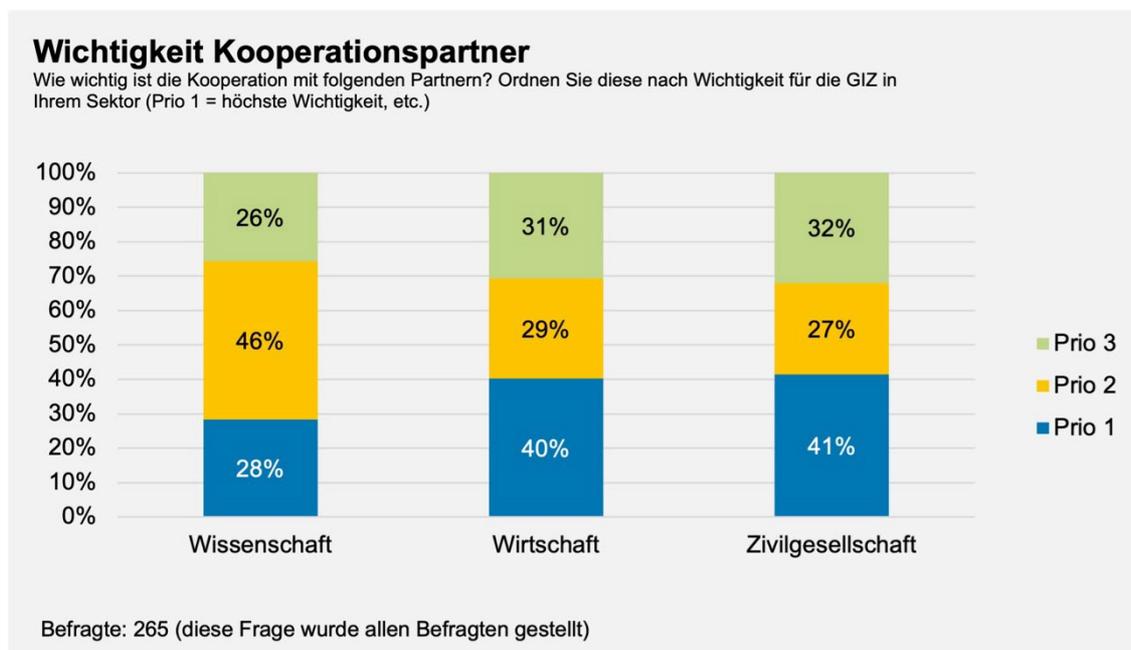
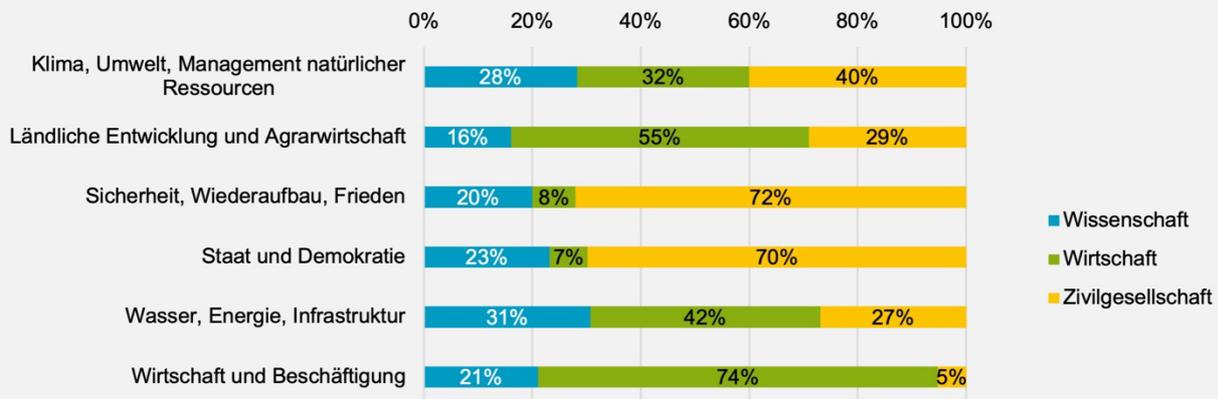


Abbildung 2: Wichtigkeit der Kooperationspartner
Quelle: Online-Survey

² In die Portfolioauswertung wurden 64 Eigenmaßnahmen, 133 IKI-Vorhaben, 207 Sektor- und Globalvorhaben und 225 BMZ-finanzierte Vorhaben mit Zentraler Projektevaluierung (ZPE) einbezogen, die aktuell umgesetzt bzw. zwischen 2018 und 2023 abgeschlossen wurden. Da es sich dabei explizit nicht um eine Zufallsstichprobe handelt, kann die Portfolioauswertung zwar Tendenzen aufzeigen, jedoch keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

Wichtigster Partner nach Sektoren

Wie wichtig ist die Kooperation mit folgenden Partnern? (1= höchste Wichtigkeit, 2= zweithöchste Wichtigkeit, 3= Niedrigste Wichtigkeit)
Hier dargestellt: % höchste Wichtigkeit



Interpretationshilfe: "Im Sektor Staat und Demokratie ordnen 23% die Wissenschaft als wichtigsten Kooperationspartner ein. Nur 7% sehen die Wirtschaft als wichtigsten Kooperationspartner, hingegen 70% die Zivilgesellschaft"
Befragte: 265 (diese Frage wurde allen Befragten gestellt)

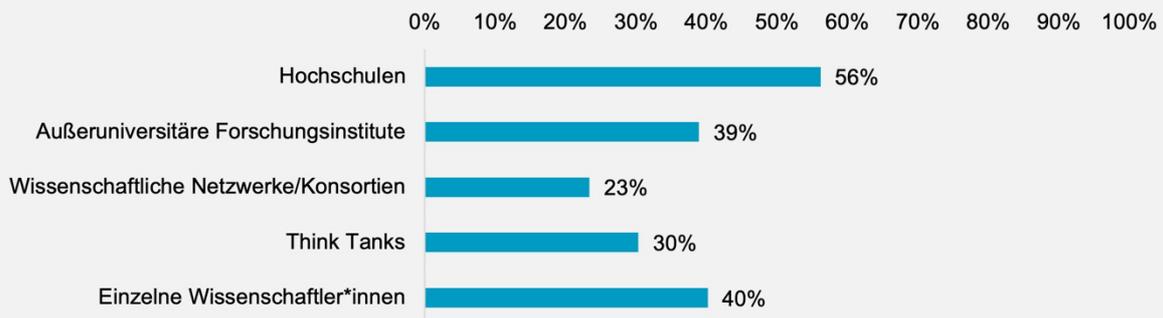
Abbildung 3: Wichtigster Partner nach Sektoren
Quelle: Online-Survey

Hochschulen sind innerhalb der Wissenschaft die häufigsten Kooperationspartner der GIZ in Vorhaben.

So ergab der Survey (Abb. 4), dass 56 Prozent der Vorhaben mit Hochschulen kooperieren. Die Kooperation mit individuellen Wissenschaftler*innen (40 Prozent) und Forschungsinstituten (39 Prozent) liegt etwa gleichauf an zweiter Stelle, während mit Think-Tanks (30 Prozent) nur etwa halb so oft kooperiert wird wie mit Hochschulen. Die Vorrangstellung von Hochschulen unter den Wissenschaftspartnern der GIZ wird auch von der Portfolioauswertung bestätigt: Hier wurden Hinweise auf die Kooperation mit Universitäten in 75 Prozent der 629 untersuchten Vorhaben gefunden.

Wissenschaftskooperationen in Vorhaben

Kooperieren Sie in Ihrem Vorhaben mit...?



Befragte: 151 Auftragsverantwortliche zu 244 aktuellen Vorhaben (inkl. solcher ohne Wissenschaftskooperationen)

Abbildung 4: Wissenschaftskooperationen in Vorhaben
Quelle: Online-Survey

Die GIZ kooperiert in ihren Vorhaben etwa gleich häufig mit Akteuren aus dem Globalen Norden und dem Globalen Süden. Der Survey zeigt, dass 75 Prozent der teilnehmenden Auftragsverantwortlichen in aktuellen Vorhaben mit Wissenschaftsakteuren im Globalen Süden kooperieren, während 74 Prozent mit solchen aus dem Globalen Norden kooperieren. Abbildung 5 schlüsselt die Verortung der Wissenschaftspartner der GIZ noch weiter auf: So kommen die Wissenschaftspartner am häufigsten aus dem Partnerland des Vorhabens (65 Prozent), gefolgt von deutschen Wissenschaftspartnern (58 Prozent). Wissenschaftspartner aus Europa (ohne

Deutschland) überwiegen mit 38 Prozent gegenüber solchen aus Nordamerika mit 13 Prozent. Die starke Verankerung der Kooperation mit Wissenschaftsakteuren aus den Partnerländern zeigt sich ebenfalls in der Portfolioauswertung: Mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Wissenschaftsakteure, die in einer Stichprobe von 40 Vorhaben aus den Jahren 2018 bis 2023 identifiziert wurden, kamen aus einem Partnerland der GIZ.



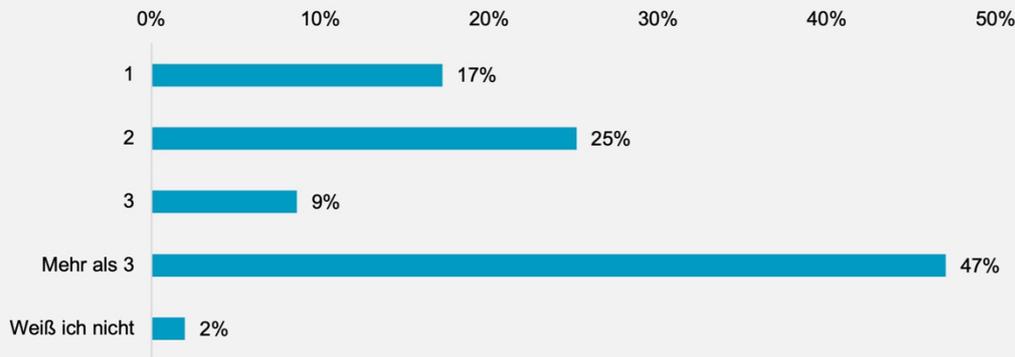
Abbildung 5: Geographische Herkunft der Wissenschaftspartner
Quelle: Online-Survey

Interessante Muster lassen sich zudem bei der Herkunft einzelner Akteurstypen feststellen: So sind mehr als die Hälfte der über den Survey registrierten Hochschulkooperationen sowie knapp die Hälfte der Kooperationen mit individuellen Wissenschaftler*innen im Partnerland verortet. Dagegen sind Think-Tanks und Forschungsinstitute deutlich gleichmäßiger zwischen Partnerländern und Deutschland verteilt.

Wo mit der Wissenschaft kooperiert wird, wird meist mit mehreren Wissenschaftsakteuren auf einmal kooperiert. Dabei wird mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden und dem Globalen Norden gleichzeitig kooperiert. Der Survey (Abb. 6) zeigt, dass 81 Prozent der teilnehmenden Auftragsverantwortlichen mit Wissenschaftskooperation in ihren aktuellen Vorhaben mit mehr als einem Wissenschaftsakteur kooperieren, in fast der Hälfte (47 Prozent) der Vorhaben sogar mit mehr als drei Wissenschaftsakteuren. Dabei zeigt sich in Abbildung 7, dass in einer Mehrheit der Sektor- und Globalvorhaben (61 Prozent) sowie Regionalvorhaben (52 Prozent), in denen mit der Wissenschaft kooperiert wird, mit mehr als drei Wissenschaftsakteuren kooperiert wird. Hier kann angenommen werden, dass dies auf die Größe und Komplexität der Vorhaben zurückzuführen ist. Sektorvorhaben müssen zudem besonders gut mit der Wissenschaft im jeweiligen Sektor vernetzt sein, um ihrer Beratungsaufgabe gerecht zu werden. Doch auch unter Vorhaben mit Wissenschaftskooperation aus dem bilateralen Portfolio wird in einer deutlichen Mehrheit der Fälle gleichzeitig mit mehr als drei Wissenschaftsakteuren kooperiert (39 Prozent).

Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben

Mit wie vielen Partnern aus der Wissenschaft kooperieren Sie in Ihrem Vorhaben?



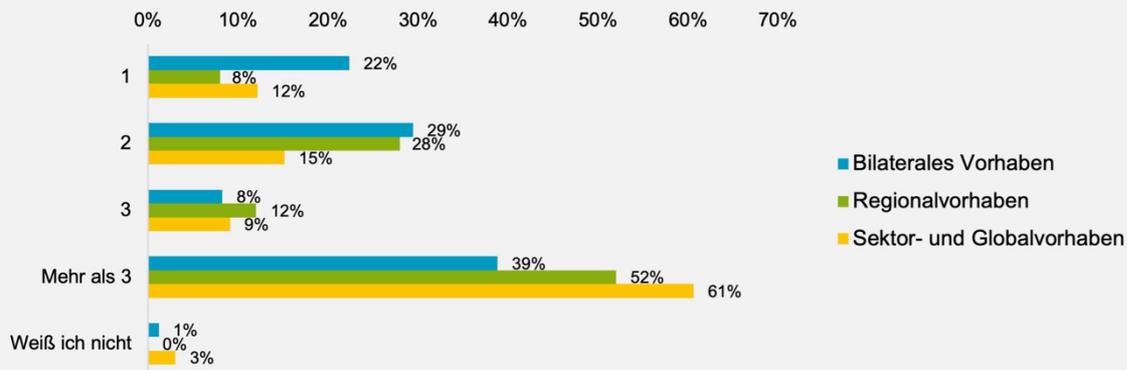
Befragte: 151 Auftragsverantwortliche (mit Wissenschaftskooperation in aktuellem Vorhaben)

Abbildung 6: Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben

Quelle: Online-Survey

Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben

Mit wie vielen Partnern aus der Wissenschaft kooperieren Sie in Ihrem Vorhaben?



Befragte: 143 Auftragsverantwortliche (mit Wissenschaftskooperation in aktuellem Vorhaben)

Abbildung 7: Anzahl der Wissenschaftskooperationen in Vorhaben nach Vorhabensart

Quelle: Online-Survey

Aus der Praxis

Kooperation mit einer Vielzahl von Wissenschaftsakteuren

Das Globalvorhaben Digitale Transformation hat unter anderem zum Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Gig Economy in insgesamt 24 Ländern zu verbessern. Dabei wird eng mit dem **Oxford Internet Institute (OII) der University of Oxford**, dem **Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)** sowie Universitäten und Think-Tanks in den 24 Ländern kollaboriert, in denen das Vorhaben umgesetzt wird. Die Kooperation erfolgt dabei über Finanzierungen.

In 60 Prozent der über den Survey erfassten Vorhaben mit Wissenschaftskooperation wird gleichzeitig mit der Wissenschaft im Globalen Süden und Globalen Norden kooperiert (Abb. 7). Dies lässt darauf schließen, dass in vielen Vorhaben der GIZ ein Nord-Süd-Austausch zwischen Wissenschaftler*innen stattfindet.

Aus der Praxis

Nord-Süd-Kooperation von Wissenschaftsakteuren in GIZ-Projekten

„In unseren Komponenten in Jordanien haben wir eine Komponente für Zusammenarbeit von Unis in Jordanien und Deutschland. Das hat nachhaltige Strukturen geschaffen. Die kooperieren nun einfach weiter zusammen, da sind zum Teil Städtepartnerschaften entstanden“ (Int_GIZ_47).

Dabei spielt die Wissenschaft eine vielseitige Rolle in der Zusammenarbeit mit der GIZ. Wie Abbildung 8 zeigt, fungiert sie als Ansprechpartnerin und Beraterin der GIZ, ist mal Dienstleisterin oder Umsetzungspartnerin, mal ist sie Leistungsempfängerin.



Abbildung 8: Rolle der Wissenschaft im Sektor
Quelle: Online-Survey

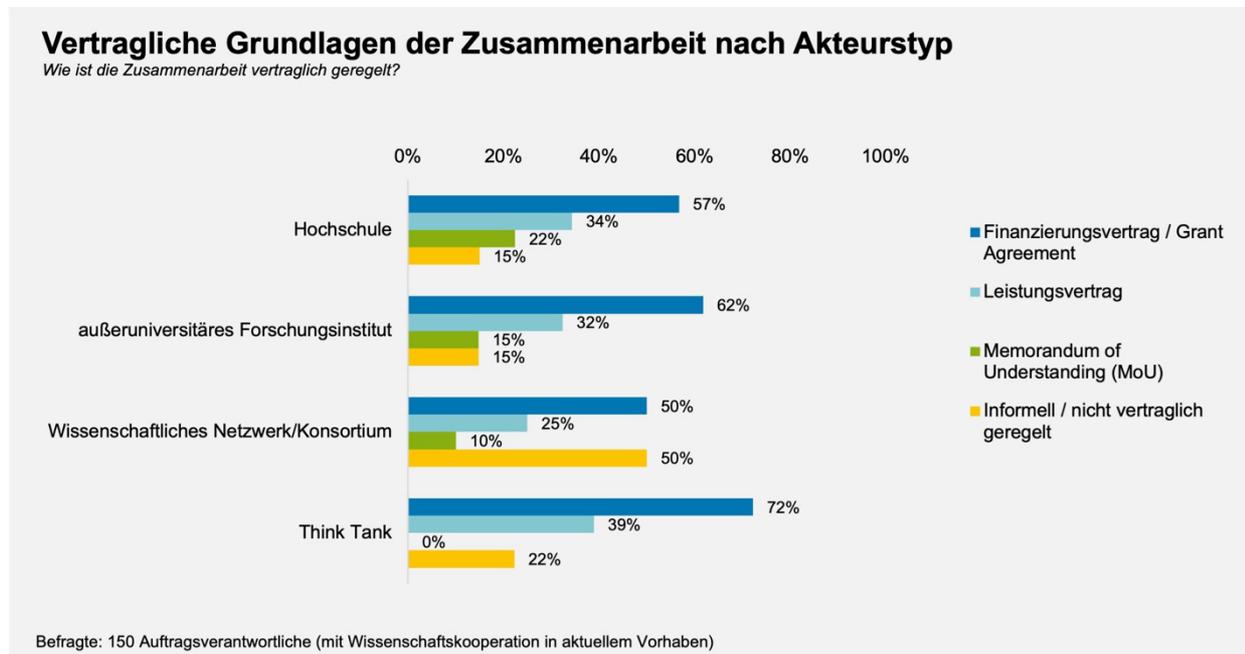


Abbildung 9: Vertragliche Grundlagen der Zusammenarbeit nach Akteurstyp
Quelle: Online-Survey

Unterschiede ergeben sich bei der **Rolle der Wissenschaft über Sektoren hinweg** (siehe Anhang 1): So wird die Wissenschaft besonders häufig in den TOPIC-Clustern „Klima, Umwelt, Management natürlicher Ressourcen“ und „Ländliche Entwicklung und Agrarwirtschaft“ als Umsetzungs- und Konsortialpartnerin gesehen. Als

Dienstleisterin kommt die Wissenschaft besonders häufig in den Clustern „Klima, Umwelt, Management natürlicher Ressourcen“ und „Wasser, Energie, Infrastruktur“ zum Einsatz. Im TOPIC-Cluster „Ländliche Entwicklung und Agrarwirtschaft“ wird die Wissenschaft besonders häufig durch die GIZ gefördert.

Finanzierungen sind mit Abstand die häufigste Vertragsform. Die am Survey teilnehmenden Auftragsverantwortlichen gaben an, dass in mehr als der Hälfte der Kooperationsfälle (56 Prozent) ein **Vertrag über eine Finanzierung** mit dem Wissenschaftspartner besteht. Leistungsverträge werden in 37 Prozent der im Survey erfassten Fälle geschlossen. Memorandums of Understanding bestehen zusätzlich in 15 Prozent der Fälle. In 21 Prozent der Fälle gibt es keine vertragliche bzw. formell vereinbarte Grundlage der Partnerschaft. Diese Verteilung ist dabei unabhängig vom Typus des Wissenschaftsakteurs (Abb. 9): **Finanzierungen** überwiegen sowohl bei Hochschulen als auch bei Forschungsinstituten und Think-Tanks. Auch Leistungsverträge spielen bei der Kooperation mit allen Typen von Wissenschaftsakteuren eine ähnlich große Rolle. Unterschiede ergeben sich dagegen am ehesten bei der Verortung der Wissenschaftsakteure (siehe Anhang 2): Während die **Finanzierungen** bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Nordens deutlich überwiegen, halten sich bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Südens Finanzierungen und Leistungsverträge in etwa die Waage. Dies bedeutet, dass **Leistungsverträge** bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Südens eine größere Bedeutung haben als bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Nordens.

2.2 Praxis der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft

Die Sicht der Auftraggeber auf die Wissenschaftskooperation

Die Auftraggeber der GIZ stellen keine expliziten Anforderungen an die GIZ, mit der Wissenschaft zu kooperieren. Dennoch bestehen implizit verschiedene Erwartungen an die GIZ, die Wissenschaft in ihre Arbeit einzubinden. So wird betont, dass eine formalisierte Einbeziehung der Wissenschaft auf strategischer Ebene – beispielsweise in Form einer Chefökonom*in – nicht als notwendig gesehen wird (Int_AG_61,91). Die GIZ wird in erster Linie als Durchführungsorganisation gesehen, mit der Aufgabe, Projekte in höchster Qualität umzusetzen. Eine Kooperation mit der Wissenschaft kann dafür, abhängig von Thema und Kontext und unter Abwägung von Kosten und Nutzen, sinnvoll sein. (Int_AG_1,3,61,91).

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit sehen Auftraggeber die Notwendigkeit, wissenschaftliche Evidenz in die Arbeit der GIZ einzubringen. Dies sollte bereits in der Planung der Vorhaben geschehen. Für die Bereitstellung bzw. den Abruf wissenschaftlicher Evidenz ist jedoch nicht immer eine direkte Kooperation mit einem Wissenschaftsakteur notwendig.

Stärker formulieren Auftraggeber ihre Ansprüche im Bereich technisch-naturwissenschaftlicher Themengebiete, wie explizit „Klima“ oder „Energie“: Hier müsse die GIZ in der Lage sein, Expertise auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand zu liefern. Eine Kooperation zwischen der GIZ und der Wissenschaft sei hier durchaus sinnvoll (Int_AG_2,3,61,91,97). Weitere Themenbereiche, die von einzelnen Auftraggebern als sinnvolle Kooperationsgebiete zwischen GIZ und Wissenschaft genannt wurden, waren Agrarforschung, Migration und Künstliche Intelligenz (KI).

Zur Frage, mit welchen Wissenschaftsakteuren die GIZ kooperieren sollten, haben die Auftraggeber unterschiedliche Ansichten. Gerade in den eher technisch-naturwissenschaftlichen Sektoren stellen manche Auftraggeber den Anspruch an die GIZ, mit den namhaftesten wissenschaftlichen Akteuren in Deutschland und auf internationaler Bühne zu kooperieren (Int_AG_61). **Generell wird jedoch von allen befragten Auftraggebern betont, dass eine Akteursvielfalt in der Kooperation gewünscht ist.** Ein ausgeglichener Mix aus deutschen, international renommierten und Wissenschaftspartnern aus dem Partnerland wird hier als vorteilhaft gesehen. Gerade vor dem Hintergrund der Diskussion um koloniale Kontinuitäten in der Entwicklungszusammenarbeit sei das Einbeziehen von Wissenschaftsakteuren bzw. Wissensträgern aus den Partnerländern geboten. In einem Interview wird zudem gefordert, die Kooperation mit der Wissenschaft auf Institutionen aus Deutschland, anderen

EU-Staaten und solchen in Partnerländern zu fokussieren (Int_AG_3).

Grundsätzlich herrscht bei den Auftraggebern der Eindruck, die GIZ arbeite bereits mit den für den jeweiligen Sektor relevanten Akteuren in der Wissenschaft zusammen (Int_AG_2, 3, 11, 76, 91, 97). Nur in einem Interview wurde hier noch Verbesserungsbedarf gesehen (Int_AG_97). Verbesserungspotenziale in der Kooperation werden eher im Bereich der besseren Einbeziehung wissenschaftlicher Evidenz in Planung und Wirkungsmessung (Int_AG_3, 76, 97) sowie in einer noch stärkeren Einbindung von Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden gesehen. Gerade der wachsende Sektor von Think-Tanks auf dem afrikanischen Kontinent biete hier ein zusätzliches Vernetzungspotenzial (Int_AG_11). Außerdem wurde in einem Fall der Eindruck geteilt, der administrative Aufwand bei der Kooperation mit der GIZ sei für die Wissenschaft zu groß (Int_AG_61).

Deutlich wird jedoch besonders der Anspruch an die GIZ, das gemeinsam mit der Wissenschaft erarbeitete Wissen stärker mit den Auftraggebern zu teilen. Die Resultate der Kooperation zwischen GIZ und Wissenschaft sollten nicht von der GIZ monopolisiert und so zu „Herrschaftswissen“ des Unternehmens werden. Stattdessen wird ein kontinuierliches Einbringen der Expertise aus Kooperationen mit der Wissenschaft als Aufgabe der GIZ betrachtet (Int_AG_3, 76, 91). Hier wird der GIZ zum Teil auch die Rolle eines „Knowledge Broker“ zugeschrieben: Die GIZ solle stärker proaktiv relevante Wissenschaftsakteure identifizieren und in Formate der Ministerien einbringen (Int_AG_76), wobei hier auch die Limitationen durch die aktuelle Haushaltslage betont werden (Int_AG_91).

Ziele und Wirkungen der Wissenschaftskooperation aus Sicht anderer IZ-Organisationen

Die betrachteten IZ-Organisationen verfolgen unterschiedliche **Ziele** in der Zusammenarbeit mit Wissenschaftsakteuren. **Wissensgenerierung sowie -transfer** spielen grundsätzlich für alle Organisationen eine wichtige Rolle in der Kooperation. Folgende interessante Schwerpunktsetzungen wurden identifiziert:

- Sowohl **Sida** als auch **OSF** betonen den Fokus auf den Aufbau bzw. die Stärkung der Forschungskapazitäten und des Forschungsumfelds in Drittländern. Hierbei werden die Förderung lokaler Kompetenzen und der Austausch mit lokalen Wissenschaftsakteuren, insbesondere mit Akteuren aus dem globalen Süden bzw. in Kriegs- und Krisenregionen, betont.
- **FCDO, EBWE** und **DEZA** unterstreichen die Wichtigkeit der Kooperation mit der Wissenschaft in Bezug auf die **Bereitstellung und Nutzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Evidenz** für die Lösung globaler Herausforderungen, die Gestaltung und Umsetzung von Programmen sowie die Überprüfung der Wirksamkeit der Projekte vor Ort. Dabei nutzen die Organisationen von der Wissenschaft generierte Evidenz auch in ihrer Tätigkeit als Beraterin politischer Entscheidungsträger.
- Ein wichtiges Ziel von **UNDP** ist es, eine Vorreiterrolle („**thought leadership**“) in der internationalen Entwicklung einzunehmen. Laut Interviewpartner*innen hilft die Wissenschaftskooperation UNDP dabei, Netzwerke und Arbeitsweisen zu verbessern und mehr evidenzbasierte Diskussionen und Entscheidungen zu fördern.

Verankerung der Wissenschaftskooperation in der Arbeit der GIZ

Die GIZ hat sich in ihrer Unternehmensstrategie 2023-2028 zum Ziel gesetzt, systematischer auf Partnerschaften zu setzen. **Bisher ist die Kooperation mit der Wissenschaft jedoch nicht in strategischen Dokumenten der GIZ verankert.** Die Geschäftsentwicklungsstrategie 2023-2025 der GIZ geht ausschließlich auf Partnerschaften mit multilateralen Akteuren ein, nicht jedoch auf die Wissenschaft. Die Personalstrategie 2023+ nennt zwar Universitäten als Kooperationspartnerinnen für zukünftige Nachwuchs-, Ausbildungs- und Up-Skilling-Programme, geht aber nicht weiter auf die Wissenschaft als Kooperationspartnerin zur Erreichung von Zielen im Personalbereich der GIZ ein. Der Umfeld- und Trendbericht 2022 der GIZ beschreibt allgemein, dass strategische Kooperationen mit Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft als zentral angesehen werden, um Zukunftsthemen wie die digitale und grüne Transformation bedienen zu können (Lieferfähigkeit der GIZ) (S.40 u. 50) sowie, dass Think-Tanks zunehmend als Konkurrenz zur GIZ wahrgenommen werden (S.29). Der Umfeld- und Trendbericht geht nicht auf aktuelle Entwicklung und Trends in Wissenschaft und Forschung ein, jedoch werden Expert*innen aus der Wissenschaft für die Erstellung des Berichts befragt und in Gesprächsrunden einbezogen. Derzeit wird für den Umfeld- und Trendbericht ausschließlich mit in Deutschland ansässigen Wissenschaftsakteuren kooperiert. In Zukunft soll jedoch vermehrt Expertise aus Partnerländern einbezogen werden. Ein umfängliches Eingehen auf Trends in Wissenschaft und Forschung wird dagegen aufgrund beschränkter Ressourcen nicht als möglich gesehen (Int_GIZ_40).

Dabei steht die fehlende Verankerung der Wissenschaftskooperation in strategischen Dokumenten der GIZ im Gegensatz zur wissenschaftlichen Literatur zu Kooperationsbeziehungen. Hier wird das Vorhandensein von Kooperationsstrategien als wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Kooperation gesehen (Guimón 2013; Ritzen, 2019; TPI, 2020; Østergaard und Drejer, 2022).

Die GIZ besitzt kein zentralisiertes Management von Kooperationen mit der Wissenschaft. Vielmehr bestehen – jenseits der direkten Kooperation mit der Wissenschaft in einzelnen Vorhaben – verschiedene dezentrale Schnittstellen, die eine begrenzte Verantwortung für das Management von Wissenschaftskooperationen haben. So bündelt das Kompetenzcenter Bildung, Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt unter anderem auch die Expertise zu Hochschulbildung in Partnerländern und ist für die Kooperation mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) zuständig. Die Servicestelle „Hochschulen für Entwicklung“ des Sektorvorhabens Berufliche Bildung fungiert im Auftrag des BMZ-Sektorreferats Bildung als Anlauf- und Beratungsstelle für deutsche und internationale Wissenschaftsakteure, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig werden wollen, und vermittelt diese sowohl außerhalb als auch innerhalb der GIZ weiter. Dabei hat sie jedoch nicht die Aufgabe, Kooperationen zwischen der GIZ und der Wissenschaft aktiv anzubahnen oder zu monitoren. Eine weitere Schnittstelle zur Wissenschaft stellen zudem die Bereichsökonomen*innen der Regionalbereiche dar, die zum Teil eine begrenzte Zuständigkeit für den Austausch oder die Kooperation mit der Wissenschaft innehaben. Dabei wird gerade das Vorhandensein einer Struktur in Form einer vermittelnden Person, Organisationseinheit oder eines Gremiums, welche die Kooperation koordiniert und strukturiert, in der wissenschaftliche Literatur als vorteilhaft angesehen (Miller, McAdam und McAdam, 2016; Chernikova, 2017).

Verankerung der Kooperation mit der Wissenschaft in anderen IZ-Organisationen

Nur zwei der untersuchten Organisationen formalisieren die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft in dezidierten (Forschungs-)Strategien, welche Ziele und Schwerpunkte abstecken und so einen Orientierungsrahmen bieten.

- **Sida** verfolgt die “Strategie für die Zusammenarbeit mit der Forschung und für die Forschung in der Entwicklungszusammenarbeit“ (2015-2021). Die Strategie wurde im engen Austausch mit der Regierung sowie mit Kooperationspartnern basierend auf früheren Strategieperioden durch Sida entworfen. Das Außenministerium ist für den endgültigen Entwurf der Strategie verantwort-

verantwortlich, welcher von der Regierung verabschiedet wird. Im Rahmen der genannten Strategie entscheidet die Regierung über die Schwerpunkte der Zusammenarbeit, während Sida die Art und Weise der Umsetzung im Hinblick auf die Auswahl der Partner und der Kooperationsmodelle verantwortet.

- **DEZA** legt ein deskriptives Forschungskonzept für den Politikbereich Entwicklung und Zusammenarbeit (2021-2024) vor, welches die Ziele und Herausforderungen von Wissenschaftskooperationen sowie die Forschungsschwerpunkte definiert.

Mehrere Organisationen besitzen dezidierte **Organisationseinheiten**, welche entweder selbst über Forschungskapazitäten verfügen und/oder für die Kooperation mit der Wissenschaft zuständig sind.

- **FCDO** besitzt eine eigene Forschungsabteilung, die Expert*innenanalysen und -beratungen zur Verfügung stellt, wissenschaftliche Erkenntnisse für die Entwicklung und diplomatische Wirkung der FCDO nutzt, Wissenschafts- und Technologiepartnerschaften fördert und eine enge Zusammenarbeit mit weiteren Wissenschaftsakteuren sicherstellt.
- Die **EBWE** verfügt über einen Chief Economist mit eigener Forschungseinheit (Office of the Chief Economist; OCE), die als interne Forschungs- und Evaluierungseinheit fungiert, kooperiert aber auch punktuell mit externen Wissenschaftsakteuren.
- **USAID** verfügt ebenfalls über einen Chief Economist mit eigener Forschungseinheit (Office of the Chief Economist; OCE), die für die Generierung und Nutzung von Wirkungsevidenz zuständig ist und die Leitungsebene der Organisation berät.
- **DEZA** besitzt einen Research Desk, der für das Forschungskonzept verantwortlich ist, Forschungsförderung betreibt und Partnerschaften mit schweizerischen Wissenschaftsakteuren unterhält.

USAID reklamiert zudem für sich, die Kooperation mit der Wissenschaft in der Unternehmenskultur verantworten zu haben. Die Wissenschaft wird als wesentlicher Bestandteil der internationalen Zusammenarbeit gesehen und Wissenschaftsakteure als Motor der Entwicklung verstanden. Die Leitungsebene hält Mitarbeitende dazu an, neben der alltäglichen Arbeit Ressourcen in die Wissenschaftskooperation zu investieren und die Kontakte zur Wissenschaft aufrechtzuerhalten. Dies wird dadurch unterstützt, dass Aktivitäten mit der Wissenschaft durch die Hervorhebung von Best-Practice-Beispielen sichtbar gemacht, Mechanismen zur Erleichterung der Zusammenarbeit eingerichtet und entsprechende Ressourcen für die Zusammenarbeit bereitgestellt werden. In naher Zukunft soll außerdem eine Leitlinie für die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft entwickelt und eine Plattform für den Erfahrungsaustausch getestet werden.

Eine hervorgehobene Stellung hat das **strategische Partnerschaftsmanagement der GIZ**: Organisationen und Institutionen, die von besonderer Relevanz für die GIZ im Hinblick auf ihre Leistungserbringung, Positionierung oder Geschäftsentwicklung sind, können innerhalb der GIZ den Status „strategischer Partner“ oder „strategischer Umfeldakteur“ erhalten. Dabei sind strategische Partner stärker in der operativen Arbeit der GIZ verankert. Ihnen wird zudem eine Bedeutung für die Erreichung der strategischen Ziele der GIZ zugeschrieben, während strategische Umfeldakteure eher als wichtige Bezugsorganisationen im Arbeitsumfeld der GIZ wirken bzw. für die Positionierung der GIZ im Umfeld der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) von Bedeutung sind. Vorschläge für strategische Partnerschaften und Umfeldakteure werden dezentral von den Bereichen eingebracht, während der Vorstand letztendlich über den Status entscheidet. Jeder strategische Partner oder Umfeldakteur hat in der GIZ eine*n Partnerschaftsmanager*in (PM). Diese*r fungiert als Ansprechpartner*in für den jeweiligen Akteur und ist für die Ausrichtung der Partnerschaft zuständig. Zudem sind die PM auch nach innen die GIZ Ansprechpart-

ner*innen bei konkreten Kooperationen mit dem jeweiligen Partner und sollen Wissen und Erfahrungen zur Partnerschaft bündeln. Alle strategischen Partner und Umfeldakteure werden mit ihren PM in der Vertretungsmatrix aufgeführt. Alle zwei Jahre werden die strategischen Partnerschaften auf ihre Relevanz geprüft und die Vertretungsmatrix entsprechend aktualisiert. Die Gruppe Gremien und Strategische Partnerschaften der Stabsstelle Unternehmensentwicklung (STS UE) begleitet dabei den Prozess der Priorisierung der strategischen Partnerschaften, stellt Instrumente zur Beurteilung der Partnerschaften zur Verfügung und berät die Organisationseinheiten (OE) bei der Beantragung der strategischen Partnerschaften. Zudem berät sie OE und PM auch zu laufenden Partnerschaften.

Derzeit ist nur ein geringer Prozentsatz von Wissenschaftsakteuren als strategischer Partner bzw. strategischer Umfeldakteur der GIZ gelistet. Aktuell finden sich in der Vertretungsmatrix 12 Wissenschaftsakteure (7,7 Prozent) unter den 155 als strategische Partner oder Umfeldorganisationen gelisteten Institutionen und Organisationen. Allerdings sind auch nur 9 zivilgesellschaftliche und kirchliche Organisationen (5,8 Prozent) und 21 Wirtschaftsakteure (13,5 Prozent) in der Vertretungsmatrix zu finden.

Insgesamt wird deutlich, dass die vorhandenen Kriterien für die Priorisierung strategischer Partnerschaften nicht systematisch angewandt werden. Als Gründe für die Priorisierung von Wissenschaftsakteuren als strategische Partner oder Umfeldakteure nannten Gesprächspartner*innen aus der GIZ die herausragende fachliche Expertise des Akteurs im Sektor und die Rolle des Partners für die Positionierung der GIZ im EZ-Umfeld oder im Sektor (Int_GIZ_5, 16, 29, 56). Dabei fußte die Priorisierung meist auf schon länger andauernden Kooperationsbeziehungen mit dem jeweiligen Akteur und **nicht auf einer systematischen Auswahl** von als für die Bereiche bzw. die GIZ insgesamt als strategisch relevant eingestuften Akteuren. In einigen Fällen ist es auch der Vorstand der GIZ, der strategische Partner oder Umfeldakteure aus der Wissenschaft direkt und ohne vorherige Priorisierung durch die Bereiche auswählt (Int_GIZ_5, 71, 87). **Dies führt dazu, dass Wissenschaftspartner bislang nicht systematisch nach ihrem übergreifenden strategischen Nutzen für die GIZ ausgewählt werden, sondern sektorale Präferenzen widerspiegeln.**

Dabei wurde die mit dem Status des strategischen Partners und Umfeldakteurs verbundene Ansprechstruktur des/der Partnerschaftsmanager*in als hilfreich eingeschätzt, um die Partnerschaft zu steuern. Gleichzeitig zeigte sich, dass die strategischen Partnerschaften mit Wissenschaftsakteuren sehr unterschiedlich verlaufen und häufig in ihrer Intensität oszillieren. Nur mit fünf von zwölf Wissenschaftspartnern bestehen Memorandums of Understanding (MoU), die den Partnerschaften einen formelleren Rahmen geben. Jährliche Treffen der Vorstandsebenen beider Organisationen wurden genauso als strategische Austauschformate genannt wie regelmäßige Treffen auf der Ebene von Bereichs- oder Abteilungsleitungen. In einigen Fällen steht der/die PM in kontinuierlichem Austausch mit dem Wissenschaftsakteur (GIZ_Int_5, 16), in anderen Fällen beschrieb der/die PM den Kontakt zum strategischen Wissenschaftspartner als nur „sporadisch“ (GIZ_Int_29, 56). In einem Fall führte der/die PM jedoch auch gemeinsame Umfeldanalysen mit dem strategischen Wissenschaftspartner durch (GIZ_Int_87).

Die größten Herausforderungen sehen die PM beim mangelnden Wissensmanagement zu Partnerschaften. So besteht der Eindruck, dass die PM und ihre Aufgaben gerade in der Außenstruktur nicht ausreichend bekannt sind und nicht über Kontakte und Kooperationen mit dem jeweiligen strategischen Partner oder Umfeldakteur informiert werden. **Grundsätzlich wird bemängelt, dass Informationen darüber, wer, wann und wo in der GIZ mit einem Wissenschaftsakteur kooperiert, nur mit sehr großem Aufwand zu erhalten sind, da dies in den Systemen der GIZ nicht abgebildet wird** (Int_GIZ_5, 17, 22, 29, 56, 87). Weiterhin wird der geringe Anteil der Arbeitszeit, den ein*e PM für das Partnerschaftsmanagement aufwenden kann, problematisch gesehen (Int_GIZ_84). Dagegen wird die Beratungsleistung der Gruppe Gremien und Strategische Partnerschaften der STS UE gelobt. Insbesondere das

„Der Informationsfluss ist nicht gut. Die Fähigkeit, die Informationen zu aggregieren, haben wir nicht. Eigentlich müssten wir jedes Jahr aufschreiben, was alles lief. Aufgrund des mangelnden Informationsflusses kann man auch gar nicht strategisch arbeiten.“ (Int_GIZ_56)

Vorhandensein klarer ToR für die PM, die Beratung zu MoU und die Durchführung von Austauschformaten unter den PM wurden positiv erwähnt (Int_GIZ_5, 84, 87).

Neben der Vertretungsmatrix mit den strategischen Partnern und Umfeldakteuren der GIZ gibt es den sogenannten **Partner Finder**. Der Partner Finder listet neben den strategischen Partnern und Umfeldakteuren der GIZ auch „weitere Partner der Bereiche“ auf, mit denen einzelne Bereiche eine nicht-strategische Arbeitsbeziehung haben. Hier sind derzeit 464 Akteure gelistet, von denen 79 (17 Prozent) zur Akteursgruppe Wissenschaft gerechnet werden können. Dabei werden nur für einen Teil der Wissenschaftspartner im Partner Finder Ansprechpersonen in der GIZ genannt. Auffällig ist, dass es vor allem der Fach- und Methodenbereich ist, der seine Wissenschaftspartnerschaften in den Partner Finder einpflegt. Zwar besitzt der FMB auf der Ebene der Bereichsberatung eine für das Partnerschaftsmanagement zuständige Person, die Anbahnung und Pflege von Partnerschaften erfolgt jedoch auch hier dezentral über die einzelnen Kompetenzzentren. In einigen Kompetenzzentren werden dabei systematische Bedarfsanalysen für Partnerschaften (auch, aber nicht nur mit der Wissenschaft) durchgeführt. Dies ist jedoch kein Standard. So geben auch nur 25 Prozent der Fachplaner*innen im Survey an, in ihrem Kompetenzzentrum einen systematischen Überblick über Wissenschaftskooperationen erarbeitet zu haben, während weitere acht Prozent angeben, ein solcher Überblick sei in Arbeit (Abb. 10).

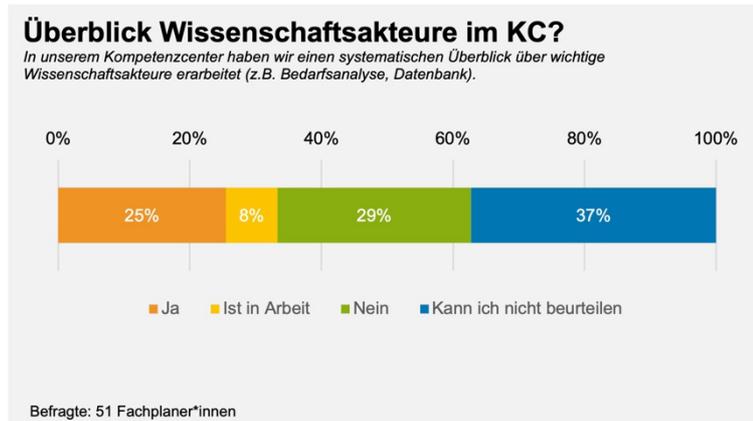


Abbildung 10: Überblick Wissenschaftsakteure im KC
 Quelle: Online-Survey

Aus der Praxis

Bestandsaufnahme von Partnerschaften in der Just-Transition-Task-Force

Im Rahmen der Just-Transition-Task-Force wurde ein eigenes Entwickler*innenteam für das Partnerschaftsmanagement aufgestellt. Dieses hatte die Aufgabe, für die als besonders wichtig angesehenen Bereiche Financing Just Transition, Social Economic Transformation und Just Transition bestehende Partnerschaften zu bewerten bzw. neue Partnerschaften ausfindig zu machen. Durch die Neubewertung bestehender Partnerschaften fand man heraus, dass diese viel mehr inhaltlich leisten konnten als sich die GIZ zuvor bewusst war. Vor allem Think-Tanks passten hier in das gesuchte Profil. Insgesamt nahm der Prozess 12 bis 15 Monate in Anspruch. Zunächst mussten sich die beteiligten Fachplaner*innen aus ihren sektoralen Logiken befreien und eine neue, sektorübergreifende Sichtweise entwickeln. Insgesamt entstand dabei der Eindruck, dass die GIZ im Thema Just Transition bereits gut vernetzt ist und sich stärker über das Potenzial bestehender Partner bewusst werden muss.

Die Initiative und Verantwortung für Wissenschaftskooperationen ist jenseits des FMB häufig dezentral bei den Vorhaben verortet. Dies hat jedoch zur Folge, dass Wissenschaftskooperationen meist nicht strategisch gedacht werden, sondern sich nach den kurz- bis mittelfristigen Bedarfen in der Umsetzung der Projekte richten. Gerade dies steht jedoch dem in der Unternehmensstrategie formulierten Anspruch entgegen, projektübergreifende, integrierte Lösungen zu entwickeln und anzubieten. Dies wurde gerade im Survey von etlichen Teilnehmenden kritisiert:

„Die Bewertung der strategischen Relevanz und Priorisierung von Kooperationen ist gering ausgeprägt, kaum abteilungsübergreifend abgestimmt und insgesamt stark fragmentiert, auch da Geber wenig darauf achten und Projektlogik weiterhin Praxis prägt.“ (Zitat Survey).

„Mit unserer Projektlogik, Laufzeit und Priorität auf eine Partnerausrichtung kooperieren wir aber hauptsächlich mit der Wissenschaft punktuell und anlass- bzw. aktivitätenbezogen. Diese kurzfristigen und punktuellen Anfragen unsererseits sind für die führenden wissenschaftlichen Akteure nicht relevant. Wenn wir eine verstärkte Kooperation mit der Wissenschaft wünschen, müssen Vorhaben auch in ihrer Konzipierung so ausgelegt werden. Langfristige Kooperationen mit konkreten Forschungspartnern müssten während der Prüfung identifiziert und vor dem Projektstart noch formalisiert werden.“ (Zitat Survey)

Zustandekommen der Kooperation

In der Tat sind systematische Bedarfsanalysen nur eine von mehreren – und nicht die entscheidende – Vorgehensweisen bei der Identifikation von Wissenschaftspartnern in der GIZ. **In der GIZ besteht eine klare Tendenz dazu, mit Wissenschaftsakteuren zu kooperieren, die bereits bekannt sind.**

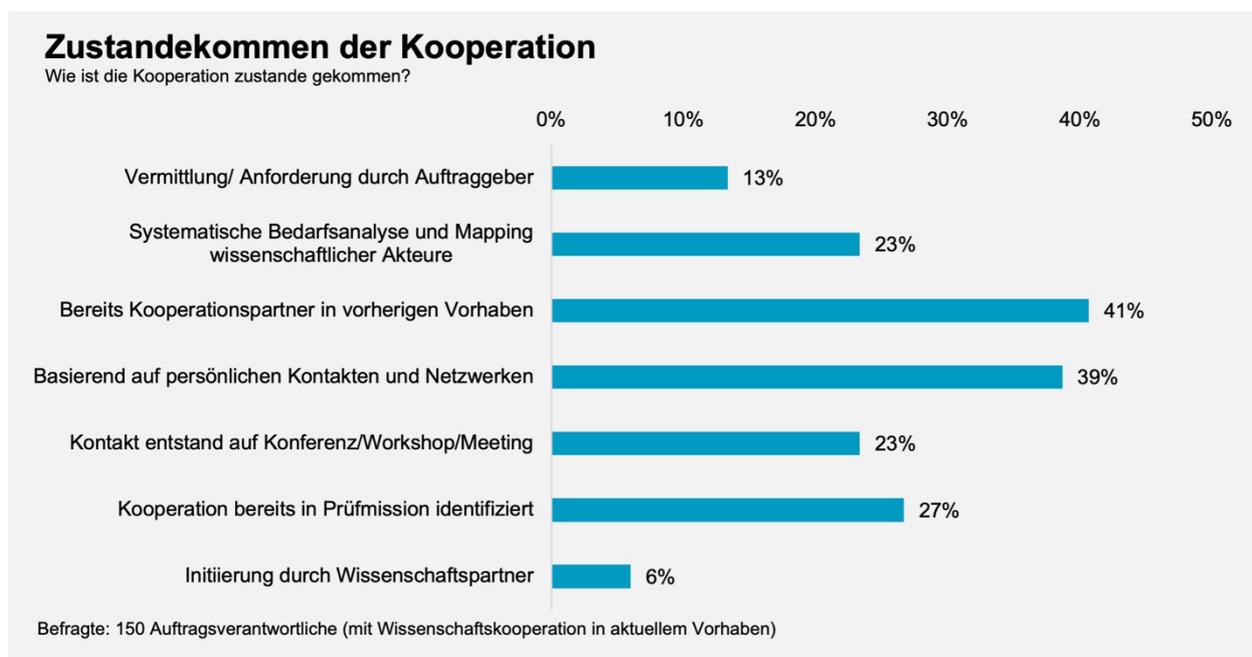


Abbildung 11: Zustandekommen der Kooperation
Quelle: Online-Survey

So zeigt der Survey (Abbildung 11), dass in 41 Prozent der Fälle Kooperationen mit der Wissenschaft aus vorangegangenen Vorhaben „mitgenommen“ wurden. In 39 Prozent der Fälle basierten das Zustandekommen der Kooperation auf persönlichen Kontakten und Netzwerken, und in 23 Prozent der Fälle entstand der Kontakt mit der Wissenschaft auf einer Veranstaltung. Eine systematischere Vorgehensweise bei der Identifikation und Anbahnungen von Partnerschaften über die Prüfmision in Vorhaben oder eine Bedarfsanalyse wurde in 27 Prozent respektive 23 Prozent der Fälle genannt. Der starke Fokus auf Kooperationen mit „bekannten“ Wissenschaftsakteuren wird dabei auch in den Interviews mit GIZ-Kolleg*innen bestätigt. Die Bedeutung von vorangegangenen Kooperationen mit einem Wissenschaftspartner, persönlichen Kontakten und Veranstaltungen wird hier ebenfalls betont. Diese Tendenz, mit bereits bekannten Akteuren zu kooperieren, ohne eine systematische Auswahl und

Bewertung der Kooperationen durchzuführen, wurde im Survey auch mehrfach kritisiert:

„Eine regelmäßige Bewertung, ob uns die Kooperationen nützen, findet nicht systematisch statt. Oft sind wir in einer gewissen Pfadabhängigkeit und arbeiten immer wieder mit den gleichen, bekannten Akteuren zusammen. Dies nimmt uns Vielfalt und Wirksamkeit.“ (Zitat Survey)

Zusätzlich werden Wissenschaftspartnerschaften jedoch auch gezielt nach der Bekanntheit ihrer Expertise bzw. ihres Renommees im Sektor oder Themenfeld ausgewählt (Int_GIZ_31,33,39). Zudem muss betont werden, dass die Kooperation mit bereits länger bekannten und bewährten Wissenschaftsakteuren sowohl der GIZ als auch der Wissenschaft auch Vorteile bietet. Gerade durch langfristige Kooperationen kann ein besseres gegenseitiges Verständnis für die Ziele und Verfahrensweisen des Kooperationspartners entstehen, so dass Reibungsverluste verringert werden. So zeigt auch die Literatur zu Kooperationen mit der Wissenschaft, dass sich bereits vorhandene Kooperationen mit demselben oder ähnlichen Akteuren positiv auf die Kooperationsbeziehung auswirken (Johnston und Huggins, 2016; Sjöo und Hellström, 2019; PBA, 2019).

Die Anforderungen der Auftraggeber spielen insgesamt nur eine geringe Rolle bei der Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft. So zeigte der Survey, dass nur in 13 Prozent der Fälle die Kooperation mit einem Wissenschaftsakteur in einem Vorhaben durch die Vermittlung oder Anforderung eines Auftraggebers zustande kam. Wie Abb. 12 verdeutlicht, fordern Auftraggeber dabei deutlich häufiger Kooperationen mit Wissenschaftspartnern aus dem Globalen Norden ein. Wo Kooperationen bereits in der Prüfmision identifiziert werden, bestehen diese deutlich häufiger mit Akteuren aus dem Globalen Süden.

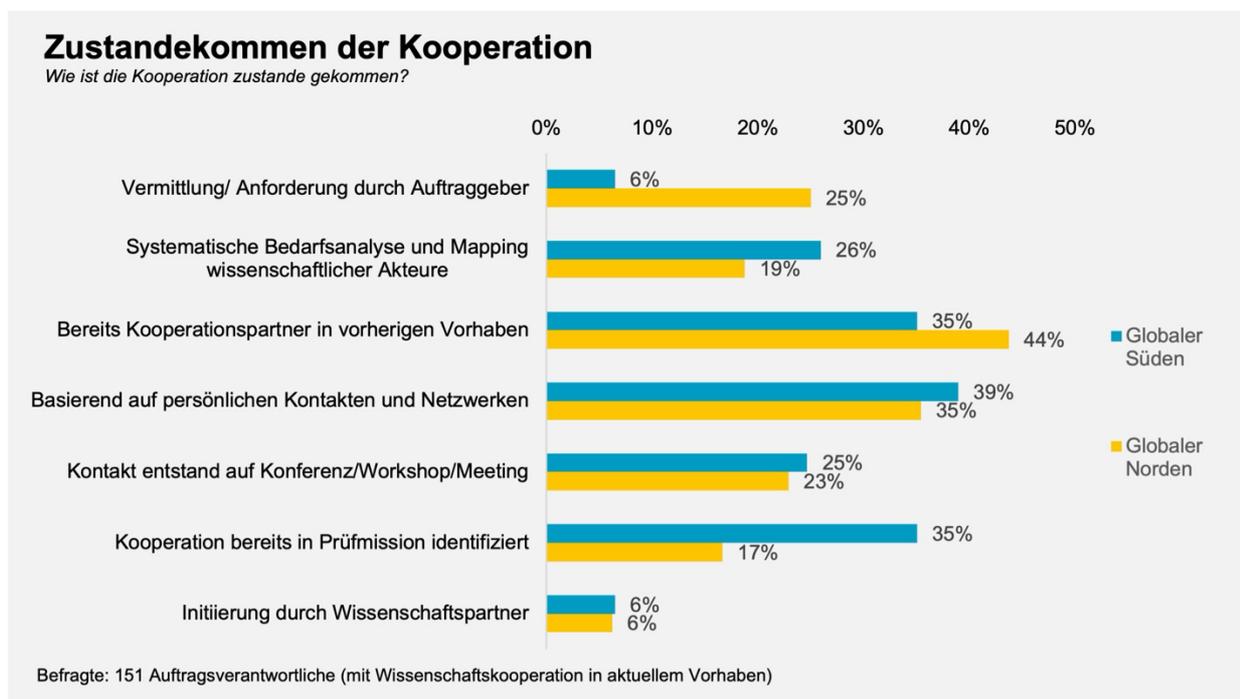


Abbildung 12: Zustandekommen der Kooperation nach Lokalität
Quelle: Online-Survey

Trotz der verhältnismäßig wenig systematischen Herangehensweise an die Identifikation von Wissenschaftspartnern besteht in der GIZ der Eindruck, die im jeweiligen Sektor relevantesten Akteure zu kennen und mit ihnen zu kooperieren. So zeigt Abbildung 13, dass 85 Prozent der im Survey antwortenden GIZ-Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position im Unternehmen der Meinung sind, dass in ihrem Sektor ein guter Überblick über die für die GIZ relevanten Wissenschaftsakteure vorherrscht. 72 Prozent stimmen zu, dass in ihrem Sektor bereits mit den relevantesten Wissenschaftsakteuren kooperiert wird. Jedoch stimmen nur 59 Pro-

zent der Survey-Teilnehmer*innen zu, dass in ihrem Sektor regelmäßig bewertet wird, ob mit aktuellen Kooperationen die anvisierten Ziele erreicht werden können.

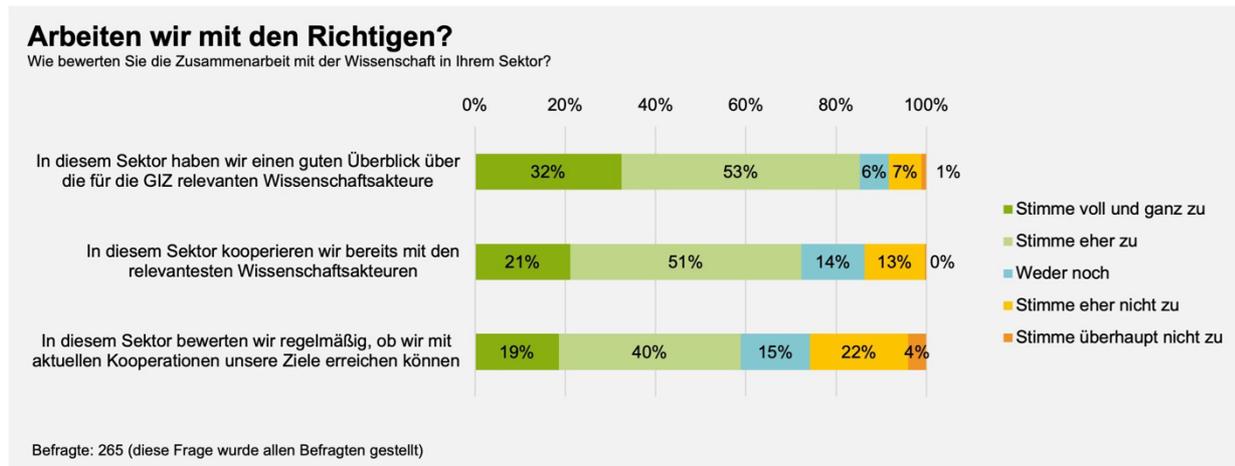


Abbildung 13: Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren
Quelle: Online-Survey

Dabei stehen, wie in Abbildung 14 sichtbar, gerade die tendenziell eher technisch-naturwissenschaftlichen Sektoren „Klima, Umwelt, Management natürlicher Ressourcen“, „Wasser, Energie, Infrastruktur“ und zum Teil auch „Ländliche Entwicklung und Agrarwirtschaft“ positiv hervor: Hier sind die Zustimmungsraten zu allen drei Statements besonders hoch.

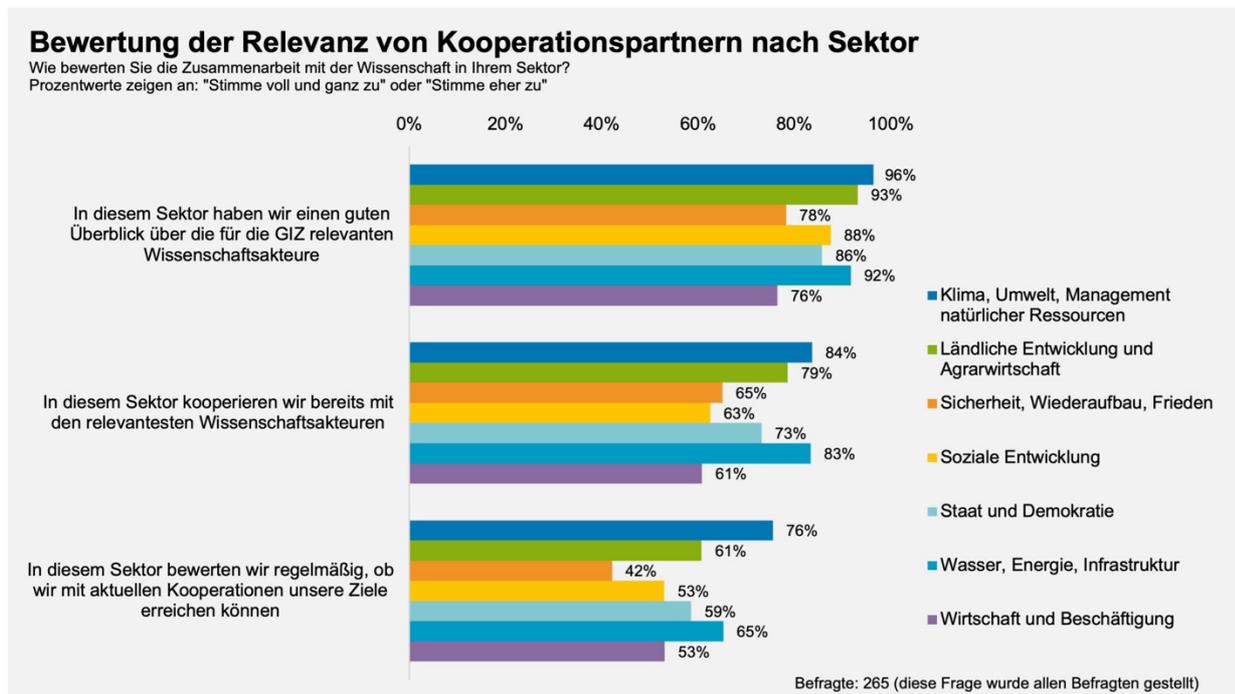


Abbildung 14: Bewertung der Relevanz von Kooperationspartnern nach Sektor
Quelle: Online-Survey

Der Eindruck von GIZ-Mitarbeitenden, mit den relevantesten Wissenschaftsakteuren im Sektor zu kooperieren, wird dabei auch von der Portfolioauswertung gestützt. So wurde dafür in Projektdokumenten der GIZ gezielt nach renommierten deutschen Forschungsinstituten und -gesellschaften gesucht sowie für die Themen „Klima“ und „Global Health“ nach Top-Ten-gerankten internationalen Universitäten und Think-Tanks. Hier ergaben sich klare Hinweise darauf, dass die GIZ mit einer Vielzahl dieser renommierten Institutionen kooperiert oder zumin-

dest in Projektdokumenten auf sie Bezug nimmt. Auffällig ist dabei die besonders häufige Nennung von deutschen Wissenschaftsakteuren, wie den Instituten der Fraunhofer Gesellschaft, der Leibniz-Gemeinschaft oder dem IDOS (siehe Abb. 15). Allerdings zeigen die Interviews mit GIZ-Mitarbeitenden, dass Rankings für Universitäten und Think-Tanks zur Auswahl von Kooperationspartnern nicht als ausschlaggebendes Kriterium angesehen werden (Int_GIZ_16, 31, 37).

Problematisch ist daher eher nicht das Zustandekommen von Kooperationen mit den relevantesten Wissenschaftsakteuren im Sektor, sondern der mangelnde Austausch von Wissen und Kontakten zu den Kooperationen. So finden nur 37 Prozent der Survey-Teilnehmenden, dass in der GIZ ein guter unternehmensweiter Austausch von Wissen und Kontakten zu Wissenschaftskooperationen stattfindet (Abb. 16).



Abbildung 15: Vorkommen Wissenschaftsakteure in Portfolioanalyse
 Genannte Wissenschaftsakteure in allen Vorhabentypen nach Anzahl der kodierten Vorhaben, in welchen die Akteure jeweils mindestens einmal genannt werden: Je größer der Name der Institution, in desto mehr Vorhaben wird der entsprechende Akteur genannt.
 Quelle: Technopolis basierend auf der Portfolioanalyse.



Abbildung 16: Austausch von Wissen und Kontakten
 Quelle: Online-Survey

Zwar liegen mit den PM für strategische Partner und Umfeldakteure zumindest für diese Akteursgruppe konkrete Ansprechstrukturen vor. Doch auch sie können ihrer Aufgabe nur teilweise gerecht werden, da es derzeit kein Instrument in der GIZ gibt, grundsätzliche Informationen und Ergebnisse einer Wissenschaftskooperation auszutauschen und im Unternehmen zu verankern. So zeigten auch die Fallstudien, dass zwar mit demselben Wissenschaftsakteur gleichzeitig in unterschiedlichen Vorhaben und zum Teil auch in verschiedenen Sektoren kooperiert wurde. Unter den Vorhaben fand jedoch kein systematischer Austausch über die Arbeit mit dem Partner statt. Zudem existiert derzeit kein Verfahren, bei dem Kooperationen mit Wissenschaftspartnern und deren Ergebnisse, die in GloBe oder der Außenstruktur der GIZ zustande kommen, in die Kompetenzcenter des FMB eingespeist werden. Dies geschieht meist nur auf Initiative einzelner Mitarbeitenden (Int_GIZ_15, 91). Dabei muss betont werden, dass ein mangelndes Wissensmanagement und die fehlende Weitergabe von Produkten und Ergebnissen der Kooperation bereits als Problem in der Unternehmensstrategischen Evaluierung zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erkannt wurde (GIZ 2018: 40-43).

Identifikation und Auswahl von Wissenschaftspartnern bei anderen IZ-Organisationen

Die befragten IZ-Organisationen handhaben die Identifikation und Auswahl von **Wissenschaftsakteuren** sowie die Pflege bestehender Kontakte sehr unterschiedlich. Interessante Tendenzen und Schwerpunkte sind folgende:

- **Auswahlkriterien sind sowohl Exzellenz als auch Diversität:** Einige Akteure, wie **FCDO**, setzen sehr stark auf **wissenschaftliche Exzellenz** (d.h. bekannte wissenschaftliche Spitzenakteure, eine ausgewiesene Qualität der wissenschaftlichen Arbeit in den jeweiligen thematischen Gebieten gemessen in Leistungsnachweisen, Forschungsqualität und speziellen Fachkenntnissen). Zunehmend spielen jedoch **gleichberechtigte Partnerschaften und Diversität** eine wesentliche Rolle. So verfolgt **USAID** einen Lokalisierungsansatz, welcher den Fokus auf lokale Bedürfnisse und lokale Institutionen setzt. Unter diesem Ansatz haben Wissenschaftsakteure mit verschiedenen Hintergründen in den vergangenen Jahren immer zentralere Position in Projekten eingenommen. Ähnlich setzt **UNDP** durch Leitlinien für die Gewährleistung der Vielfalt in Partnerschaften auf eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Globalen Süden und multidisziplinäre Arbeit. Dabei wird häufig auf die Zusammenarbeit mit **Netzwerken und Allianzen aus Akteuren** aus dem Globalen Süden gesetzt, um strukturelle Defizite einzelner Akteure aufzufangen. Die **DEZA** verfügt über eine eigene **Kommission für Forschungspartnerschaften mit Entwicklungsländern** und betont die Stärkung von Partnerschaften auf Augenhöhe.
- Die **OSF** nimmt **Think-Tanks** als zunehmend wichtigere Partner für Wissensgenerierung, aber vor allem auch für den **Wissenstransfer in die Politik** wahr. Sie besitzt ein Programm zum Ausbau strategischer Partnerschaften mit Think-Tanks, das Forschung zu ausgewählten Themen mit dem Auftrag finanziert, die Ergebnisse an relevante Entscheidungsträger weiterzugeben.
- Die **EBWE** greift bei Bedarf ad-hoc und informell auf das (persönliche) Netzwerk von individuellen Wissenschaftler*innen zurück. **DEZA** erstellt Mappings relevanter Wissenschaftsakteure für verschiedene Sektoren und Regionen.
- **DEZA** kooperiert auch mit **Forschungsförderorganisationen** (hier dem Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, SNF), um Forschungsaktivitäten im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit über gemeinsame Programme zu fördern.

Kooperation der GIZ mit Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern

Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern wird insbesondere eine wichtige Bedeutung als Kooperationspartner in der Umsetzung zugesprochen. Dagegen werden sie kaum als strategische Partner gesehen. So befinden sich unter den strategischen Partnern und Umfeldakteuren aus der Wissenschaft derzeit keine Akteure aus dem Globalen Süden. Tatsächlich werden Wissenschaftspartner aus den Partnerländern nicht als strategisch relevant für die GIZ gesehen. Aus Sicht des strategischen Partnerschaftsmanagements haben sie vor allem eine Bedeutung in der konkreten Umsetzung der Vorhaben (Int_GIZ_71, 84, 91). Auch Auftragsverantwortliche, die konkret mit Wissenschaftspartnern aus den Partnerländern kooperieren, sehen diese mehrheitlich als Dienstleister (siehe Abb. 17).



Abbildung 17: Rolle lokaler Wissenschaftspartner

Quelle: Online-Survey

Lokale Wissenschaftsakteure bringen lokales Wissen in Vorhaben und Legitimität beim politischen Partner ein. In der Umsetzung von Vorhaben sehen die Auftragsverantwortlichen (AV) die Stärke lokaler Wissenschaftsakteure eindeutig im Einbringen lokalen Wissens. Diesem Statement stimmten – wie Abbildung 18 zeigt – im Survey 91 Prozent der teilnehmenden AV zu. 82 Prozent der AV sehen durch die Kooperation mit lokalen Wissenschaftsakteuren zudem eine erhöhte Legitimität beim politischen Partner. Etwas niedriger – mit 72 Prozent - fällt dagegen die Zustimmung zur Aussage aus, dass ohne die Zusammenarbeit mit Wissenschaftsakteuren im Partnerland die Vorhabensziele nicht mit gleicher Qualität erreicht werden können.

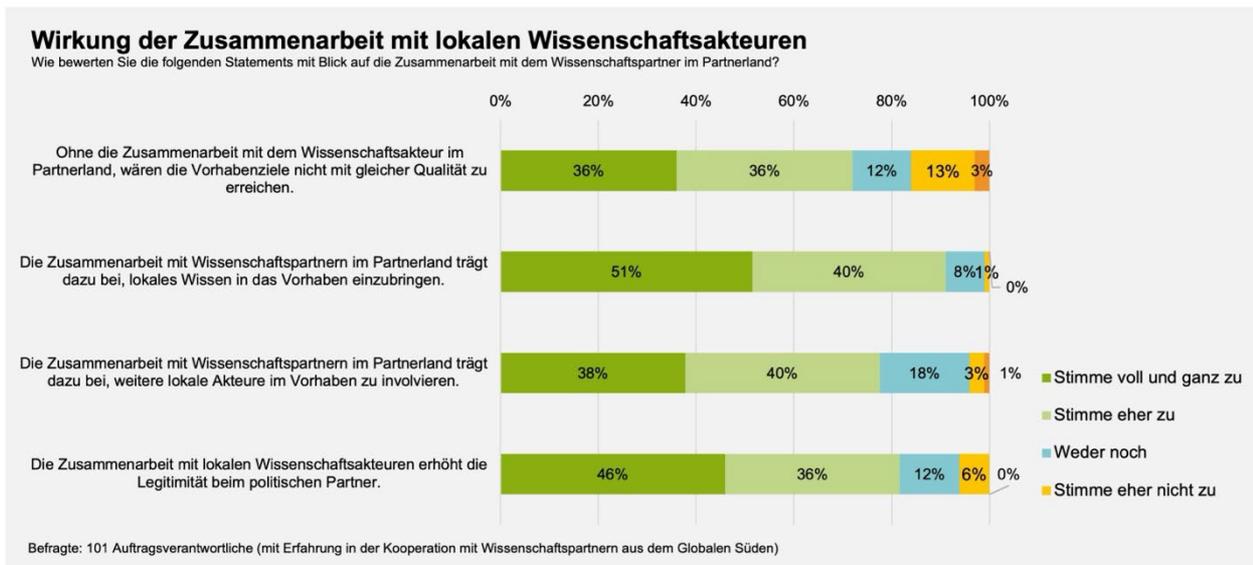


Abbildung 18: Wirkung der Zusammenarbeit mit lokalen Wissenschaftsakteuren
Quelle: Online-Survey

Gerade vor dem Hintergrund der Diskussion um koloniale Kontinuitäten in der Entwicklungszusammenarbeit wird dem Einbeziehen von Wissensträger*innen und Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden eine große Bedeutung beigemessen. Während die Quantität der Kooperation der GIZ mit Wissenschaftsakteuren durchaus hoch ist, sagt dies noch nichts über die Qualität der Kooperationsbeziehung aus. So zeigte sich im Survey (Anhang 2), dass Leistungsverträge bei Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern eine größere Rolle spielen als bei Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Norden. Gerade Leistungsverträge beinhalten jedoch eine hierarchischere Kooperationsbeziehung in Form eines Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnisses.

Abbildung 19 macht deutlich, dass **die GIZ aktuell nicht ausreichend ihre Rollen und Machtpositionen in der Kooperation mit lokalen Wissenschaftsakteuren reflektiert**. Nur 38 Prozent aller Survey-Teilnehmenden haben dabei den Eindruck, dass eine solche Reflektion in der GIZ stattfindet.



Abbildung 19: Partnerorientierung in Kooperation mit lokalen Wissenschaftsakteuren
Quelle: Online-Survey

Etwas positiver fällt der Eindruck aus, wenn ausschließlich die Antworten von AV berücksichtigt werden, die mit der Wissenschaft in Partnerländern kooperieren (siehe Abb. 20). Hier geben 56 Prozent der teilnehmenden AV an, dass eine Reflektion über Rollen und Machtpositionen in der Kooperation mit Wissenschaftspartnern aus dem Partnerland stattfindet. **Dies spricht für eine kritischere Reflektion der eigenen Rolle in der konkreten Kooperation.** 99 Prozent der Teilnehmenden AV, die in ihren Vorhaben mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden zusammenarbeiten, geben zudem an, dass die Kommunikation in der Zusammenarbeit respektvoll ist. 78 Prozent geben an, dass Entscheidungen zur Ausgestaltung der Kooperation von GIZ und Wissenschaftsakteur gemeinsam getroffen werden.



Abbildung 20: Bewertung der Zusammenarbeit mit lokalen Wissenschaftsakteuren
 Quelle: Online-Survey

Hinderliche und förderliche Faktoren der Kooperation von GIZ und Wissenschaft

Auf den ersten Blick sind die Arbeitswelten von Wissenschaft und Entwicklungszusammenarbeit durch große Unterschiede in Zielsetzung, Erfolgsmaßstäben und Kommunikationsstilen getrennt: Während die Wissenschaft zum Ziel hat, Erkenntnisgewinne durch (Grundlagen-)Forschung zu erzielen, liegt der Fokus der Entwicklungszusammenarbeit auf der Umsetzung praktischer Lösungen in Projekten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Partnerländern. Dabei lässt sich die Wissenschaft u.a. an methodischer Qualität, Publikationen und Zitationen messen, während sich der Erfolg eines Projekts der Entwicklungszusammenarbeit an den international anerkannten OECD-DAC Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit orientiert. Dies geht einher mit unterschiedlichen Förderungsmodalitäten für Wissenschaft und Entwicklungszusammenarbeit und damit zusammenhängend unterschiedlichen Projekt- und Förderzyklen sowie administrativen Anforderungen.

In der Tat sind die administrativen und bürokratischen Anforderungen an die Wissenschaft in der Wahrnehmung der GIZ-Mitarbeitenden die größte Herausforderung bei der Kooperation. So gaben – wie Abbildung 21 zeigt – 57 Prozent der AV im Survey an, die bürokratischen Anforderungen der GIZ beeinflussten die Kooperation mit dem Wissenschaftspartner negativ. Darüber hinaus werden aber auch die mangelnden administrativen Kapazitäten der Wissenschaftspartner (36 Prozent), das fehlende Verständnis der Wissenschaft für die Arbeitsweise und Anforderungen der EZ (31 Prozent) und unpassende Vertrags- und Förderungsformate (24 Prozent) als Hindernisse in der Kooperation gesehen. Somit beziehen sich die vier meistgenannten negativen Faktoren für die Kooperation auf administrative Fragestellungen der Kooperation.

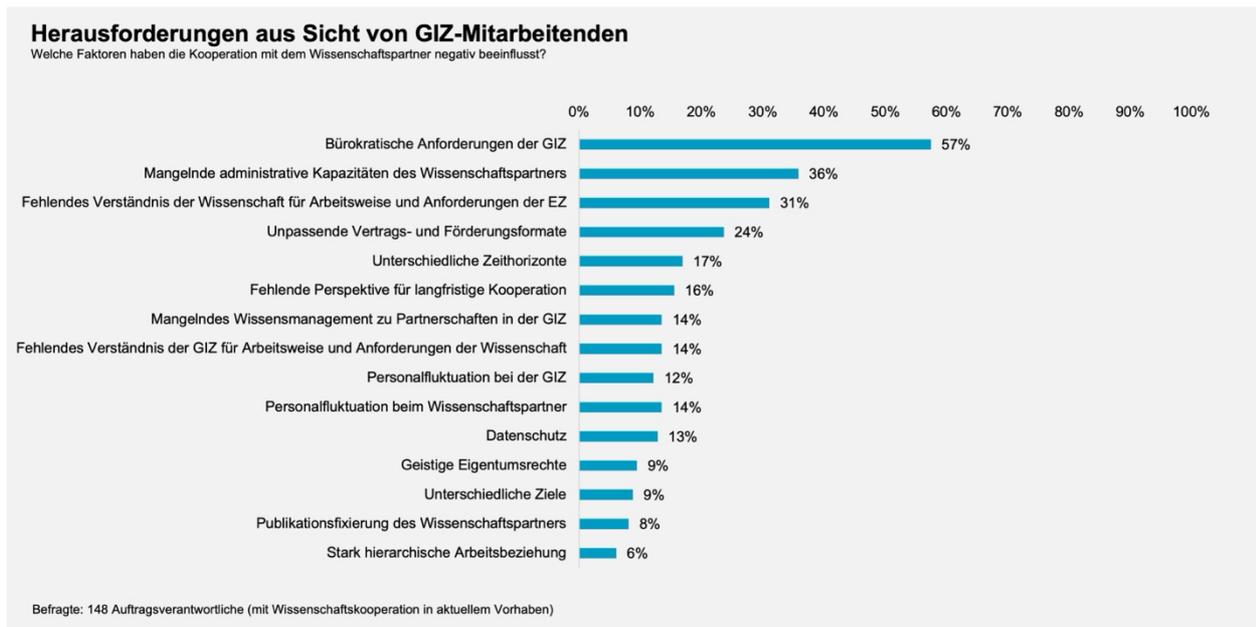


Abbildung 21: Herausforderungen der Kooperation

Quelle: Online-Survey

Dabei zeigt sich, dass die mangelnden administrativen Kapazitäten ein größeres Problem bei Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden sind. So sehen 42 Prozent der am Survey teilnehmenden AV dies als Hindernis bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Südens, jedoch nur 28 Prozent bei Wissenschaftsakteuren des Globalen Nordens (siehe Anhang 3). Zudem wird dieser Faktor auch stärker bei Hochschulen (36 Prozent) als bei Think-Tanks wahrgenommen (22 Prozent). Dagegen wird der Faktor Personalfuktuation bei Wissenschaftsakteuren bei Think-Tanks mit 28 Prozent als deutlich größeres Hindernis erkannt als bei Hochschulen (9 Prozent) (siehe Anhang 4).

Auch aus Sicht der Wissenschaft ist die GIZ wegen des hohen administrativen Aufwands der Kooperation keine attraktive Kooperationspartnerin. So nannten Wissenschaftspartner in allen Fallstudien den administrativen Aufwand der Kooperation mit der GIZ als größtes Hindernis, der zum Teil die Kooperation an sich gefährdet. Gerade auch im Vergleich zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten sieht die Wissenschaft die GIZ als zu aufwändig an. Wissenschaftler*innen würden zum Teil durch bürokratische Prozesse gebunden und könnten nicht ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen (Int_Wiss_24, 69).

“[Our] finance department [...] do[es] more work for GIZ audits than for all the other institutions together. It's a huge amount of work. [...] No, [working with GIZ] is not efficient.” (Int_Wiss_69)

Interviewpartner*innen der GIZ in den Fallstudien bestätigten diese Sichtweise der Wissenschaftspartner. Sie berichten von einer zusätzlichen administrativen Belastung für die kooperierenden GIZ-Vorhaben, wenn selbst große und renommierte Wissenschaftspartner zum Teil durch zusätzliches Personal unterstützt werden müssen, damit diese die administrativen Vorgaben der GIZ bewältigen können.

In Gesprächen mit GIZ-Mitarbeitenden und Wissenschaftsakteuren wurden die folgenden administrativen Herausforderungen vermehrt genannt:

- Verträge kommen aus Sicht der Befragten zu langsam zustande, so dass zu viel Zeit vergeht, bis die Kooperation beginnen kann. Dadurch besteht von Anfang an ein größerer Zeitdruck (Int_Wiss_28; mehrfache Nennung im Survey).
- Es gibt unklare und wechselnde Ansprechstrukturen zu Verträgen und Abrechnungen, so dass Wissenschaftspartner und GIZ-Mitarbeitende bei auftretenden Problemen nicht wissen, an wen sie sich

wenden müssen. Die Beratung zu Verträgen und Abrechnungen wird nicht als ausreichend empfunden (Int_GIZ_15, 62; Int_Wiss_69).

- In einigen Fällen sind Wissenschaftsakteure bei Finanzierungen darauf angewiesen, mit weiteren Wissenschaftsakteuren (z.B. in Partnerländern) zusammenzuarbeiten. Bei der dafür nötigen Weiterleitung von Mitteln weichen die Procurement-Regeln der Universitäten und z.T. Think-Tanks von denen der GIZ ab, was zu Problemen bei der Rechnungsprüfung führt (Int_GIZ_15, 37, 62; Int_Wiss_69).
- Die Durchführung von Audits sei – gerade auch gegenüber den Ansprüchen anderer Geber – deutlich zu aufwändig und nicht gerechtfertigt (Int_Wiss_28, 69; mehrfache Nennung im Survey).
- Der FMB kann keine Finanzierungen vergeben. Für die Kooperation mit der Wissenschaft ist er daher auf Eigenmaßnahmen oder Dienstleistungsverträge angewiesen. Dienstleistungsverträge gehen indes mit einem hierarchischeren Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnis einher und werden zum Teil von Wissenschaftsakteure aus Gründen der wissenschaftlichen Unabhängigkeit gemieden (Int_GIZ_24, Int_Wiss_28, 94; Nennung im Survey).

Darüber hinaus gaben Wissenschaftsakteure an, dass die unterschiedlichen Zeithorizonte zwischen Wissenschaft und GIZ ein Hindernis darstellten. So seien die Projekte insgesamt bzw. die vertragliche Dauer der Förderung der Wissenschaft durch die GIZ zu kurz, um sinnvoll wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu erarbeiten und in die Arbeit der GIZ einzubringen. Unterschiedliche Sichtweisen auf geistige Eigentumsrechte wurden in Gesprächen ebenfalls als Hindernis der Kooperation genannt (Int_GIZ_24, 94). Sowohl die unterschiedlichen Zeithorizonte von Wissenschaft und Entwicklungszusammenarbeit, das fehlende Verständnis für die Arbeitsweise und Anforderungen der Wissenschaft, geistige Eigentumsrechte sowie eine fehlende Zielkohärenz der beiden Akteure spielten im Survey jedoch nur eine untergeordnete Rolle als Herausforderung der Kooperation.



Abbildung 22: Erfolgsfaktoren der Kooperation
Quelle: Online-Survey

Erfolgsfaktoren der Kooperation mit der Wissenschaft sehen GIZ-Mitarbeitende in guten individuellen Arbeitsbeziehungen (65 Prozent), gemeinsamen Zielen (60 Prozent) und einem partnerschaftlichen Arbeitsverhältnis (59 Prozent) (Abb. 22). Deutlich wird dabei, dass kein Erfolgsfaktor heraussticht. Außerdem sind diese Faktoren nicht ausschließlich Erfolgsfaktoren der Kooperation mit der Wissenschaft, sondern stellen allgemeine Faktoren guter Kooperationsbeziehungen dar. Auch die Gemeinsame Evaluierung der TZ-/FZ-Kooperation zeigte, dass Faktoren wie gegenseitiges Verständnis der Arbeitsweise, gute individuelle Arbeitsbeziehungen oder Flexibilität in der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung die Kooperation positiv beeinflussen

(KfW/GIZ 2023). Auffälliger ist hingegen – wie Abbildung 23 zeigt – dass manche Faktoren für Wissenschaftspartner aus dem Globalen Norden höher bewertet werden als bei Wissenschaftspartnern aus dem Globalen Süden. Dies betrifft die die Faktoren „Komplementäre Stärken“ (14 Prozentpunkte Unterschied), „Praxisorientierung des Wissenschaftspartners“ (12 Prozentpunkte Unterschied), „gegenseitiges Verständnis der Arbeitsweise“ (13 Prozentpunkte Unterschied) sowie „langfristige angelegte bzw. etablierte Partnerbeziehung“ (23 Prozentpunkte Unterschied). Diese Faktoren sind also für das Gelingen von Kooperationen mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Norden deutlich wichtiger. Auch in Bezug auf den Akteurstyp Hochschule oder Think-Tank gibt es eine unterschiedliche Gewichtung (siehe Anlage 6): So hat „komplementäre Stärken“ (12 Prozentpunkte Unterschied), „beidseitiges Entgegenkommen und Flexibilität in der Arbeitsbeziehung“ (22 Prozentpunkte Unterschied), „Praxisorientierung“ (13 Prozentpunkte Unterschied) sowie „gegenseitige Verständnis der Arbeitsweise“ (Unterschied von 12 Prozentpunkten) eine höhere Bedeutung bei Hochschulen. Bei Think-Tanks wird ausschließlich der Faktor der „personellen Kontinuität“ (14 Prozentpunkte Unterschied) deutlich höher bewertet.

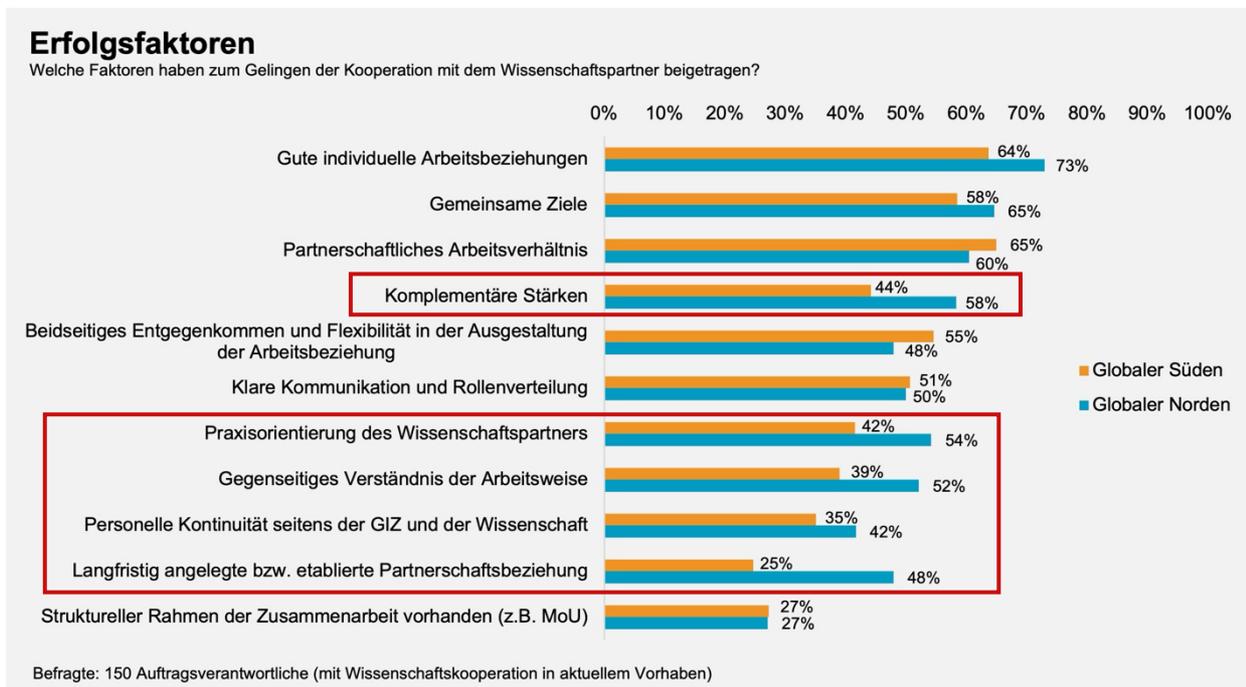


Abbildung 23: Erfolgsfaktoren der Kooperation nach Lokalität der Wissenschaftspartnerin
Quelle: Online-Survey

Sowohl die GIZ als auch die Wissenschaft betonen, dass sie eine partnerschaftliche Kooperationsweise einer hierarchischen vorziehen. Gerade Verträge über Finanzierungen wurden als ein Kooperationsformat genannt, das die wissenschaftliche Freiheit und Unabhängigkeit ermöglicht und eine partnerschaftliche Kooperation zum Ausdruck bringt (Int_Wiss_28, 94). Auch die Kooperation in den IKI-Konsortialvorhaben wird trotz hoher Anforderungen seitens des Auftraggebers als gewinnbringend für eine partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen GIZ und Wissenschaft beschrieben (Fallstudie Just Transition).

Die Praxis ist das verbindende Element zwischen GIZ und Wissenschaft. Trotz der oben genannten Herausforderungen sind Wissenschaftsakteure motiviert, mit der GIZ zusammenzuarbeiten. Neben der Generierung von Drittmitteln, was für viele Wissenschaftsakteure – gerade im Globalen Süden – von großer Bedeutung ist, gibt die GIZ der Wissenschaft die Möglichkeit, ihre eigene Forschung konkret in Anwendung zu bringen. Hierfür bietet die GIZ aus Sicht der Wissenschaft mit ihrer Präsenz in den Partnerländern und den logistischen Möglichkeiten einer Durchführungsorganisation einen sehr guten Anknüpfungspunkt. Zudem bietet die GIZ Wissenschaftsakteuren einen Zugang zu politischen Akteuren, sowohl in Deutschland als auch den Partnerländern (Int_Wiss_69, 92, 104, 124). Dabei zeigt sich, dass die Wissenschaft oft daran interessiert ist, das Ziel des Erkenntnisgewinns mit der Verbesserung von Lebensumständen zu verbinden. Auch für die GIZ ist die Praxisori-

entierung des Wissenschaftspartners (47 Prozent) ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies wurde auch vielfach in Gesprächen mit GIZ-Mitarbeitenden betont (Int_GIZ_15, 24, 41, 48, 60). Hier zeigt sich eine klare Zielkohärenz von Wissenschaftsakteuren und der GIZ in der Verbesserung der Lebensumstände in den Partnerländern. Die Surveyergebnisse machen dabei deutlich, dass dafür ein gegenseitiges Verständnis für die Arbeitsweise des jeweils anderen vorhanden sein bzw. kontinuierlich gefördert werden muss.

2.3 Wirkung der Kooperation mit der Wissenschaft

Zunächst soll dieses Kapitel einen allgemeinen Überblick über den Mehrwert der Kooperation mit der Wissenschaft darstellen. Anschließend wird auf einzelne Wirkungen im Detail eingegangen. Dabei liegen der Analyse fünf Wirkungshypothesen der Kooperation mit der Wissenschaft zugrunde, die gemeinsam mit auftraggebendem Vorstand und Referenzgruppe ausgewählt wurden:

- Die Kooperation mit der Wissenschaft leistet einen Beitrag zur Transformation der Arbeitsweise der GIZ hin zu integrierten Lösungen mit einem Fokus auf exzellente Umsetzung.
- Die Kooperation mit der Wissenschaft leistet einen Beitrag zur verbesserten Reputation der GIZ.
- Die Kooperation mit der Wissenschaft verschafft der GIZ Sichtbarkeit und hilft bei der fachlichen Positionierung und beim Agenda-Setting
- Die strategische Kooperation mit der Wissenschaft trägt zur Entwicklung und dem Erhalt eines attraktiven Leistungsportfolios und somit zum Erhalt und der Steigerung der Gesamteinnahmen der GIZ bei.
- Die Kooperation mit der Wissenschaft als Ausbildungsinstitution leistet einen positiven Beitrag zur strategischen Personalentwicklung einschließlich Rekrutierung und Weiterbildung im Unternehmen.

Auf Unternehmensebene wird der Wissenschaftskooperation die größte Wirkung beim Einbringen von fachlicher Expertise und Kapazitäten, bei der fachlichen Positionierung der GIZ, beim Einbringen von Innovation in das Produkt- und Leistungsportfolio sowie bei einer erhöhten Sichtbarkeit der GIZ beige-messen (Abb. 24). So stimmten 88 Prozent aller Survey-Teilnehmenden zu, dass die Wissenschaft in ihrem Sektor fachliche Expertise und Kapazitäten beisteuert, ohne die die GIZ ihre Leistungen nicht in derselben Qualität erbringen kann. Je 83 Prozent gaben an, die Wissenschaft helfe in ihrem Sektor bei der fachlichen Positionierung und bringe Innovation in Produkte und Leistungen ein. 78 Prozent der Teilnehmenden waren der Meinung, die Kooperation mit der Wissenschaft erhöhe die Sichtbarkeit der GIZ in ihrem Sektor.

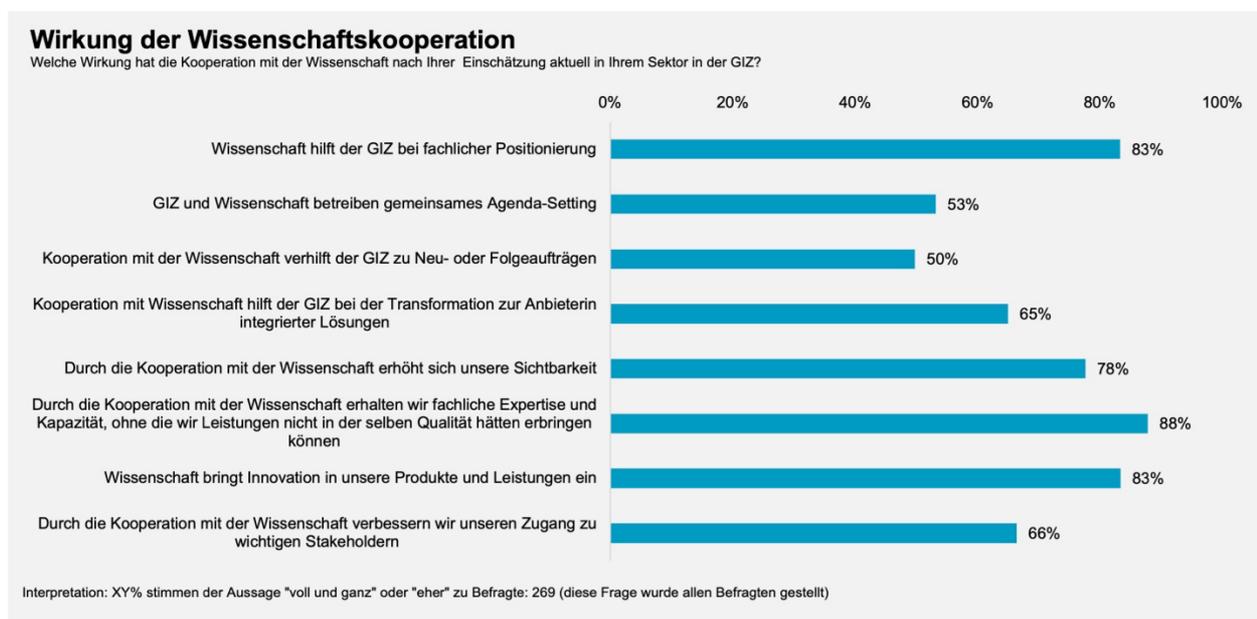


Abbildung 24: Wirkung der Wissenschaftskooperation
Quelle: Online-Survey

Auf der Ebene der Vorhaben zeigt sich, dass der Mehrwert der Kooperation mit der Wissenschaft vor allem hinsichtlich der Erreichung von Projektzielen gesehen wird. So gaben 88 Prozent der am Survey teilnehmenden AV an, dass die Kooperation mit dem Wissenschaftspartner im Vorhaben bereits oder absehbar einen positiven Effekt auf die Erreichung der Projektziele hatte. Auch die Bereitstellung lokaler Expertise (81 Prozent), das Einbringen von Evidenz (77 Prozent) und Innovation (72 Prozent) sowie die Steigerung der Sichtbarkeit der GIZ (74 Prozent) wurden hoch bewertet (Abb. 25).



Abbildung 25: Mehrwert der Wissenschaftskooperation im Vorhaben
Quelle: Online-Survey

Dagegen wird der Kooperation mit der Wissenschaft auf Ebene des Unternehmens und der Vorhaben nur ein geringer Mehrwert für die Geschäftsentwicklung beigemessen. Nur 50 Prozent der Survey-Teilnehmenden gaben an, dass die Kooperation mit der Wissenschaft der GIZ zu Neu- und Folgeaufträgen verhelfen würde und nur 28 Prozent der teilnehmenden AV sahen einen Einfluss der Wissenschaftskooperation auf den Erhalt des Auftrags.

Wirkung auf die Transformation der Arbeitsweise der GIZ hin zu integrierten Lösungen

Die GIZ hat sich mit dem Zielbild 2028 „Von der Projekt-Organisation zur Umsetzerin integrierter Lösungen für globale Herausforderungen“ sowie der Unternehmensstrategie 2023-2027 einen klaren Rahmen für Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation gegeben. Ein Baukasten standardisierter, skalierbarer Produkte, die bedarfsgerecht zusammengestellt werden, soll dabei ebenso integrierte Lösungen begünstigen wie das vorhabenübergreifende Arbeiten an Themen und in Partnerschaften. Zudem sollen Partnerländer noch besser dabei unterstützt werden, ihre Positionen in den internationalen Debatten zu vertreten. Um zu bewerten, inwiefern Kooperationen mit der Wissenschaft auf die Transformation der Arbeitsweise der GIZ hin zu integrierten Lösungen hinwirken, wurden die folgenden Indikatoren festgelegt:

- Wissenschaft unterstützt bei der Standardisierung und skalierbaren Produkten.

- Wissenschaft arbeitet mit der GIZ zu vorhabenübergreifenden Themen und in vorhabenübergreifenden Partnerkonstellationen.
- Es werden Bedarfsanalysen zur Kooperation mit der Wissenschaft durchgeführt und die Kooperationen daran ausgerichtet.
- Wissenschaftsakteure aus Partnerländern bringen lokale Expertise, Zugang zu Stakeholdern, lokale (digitale) Lösungen und Personalkapazitäten zur Entwicklung gemeinsamer Kooperation ein.
- Wissenschaftsakteure aus Partnerländern helfen bei der Vertretung ihrer Länder in internationalen Debatten (explorativer Indikator).

Der Kooperation mit der Wissenschaft wird im Survey eine moderate Wirkung bei der Transformation zur Anbieterin integrierter Lösungen beigemessen. So stimmten, wie in Abb. 24 zu sehen, 65 Prozent aller Teilnehmenden des Surveys zu, dass die Wissenschaft hier bereits eine Rolle besitzt und somit einen Beitrag zur Implementierung der Unternehmensstrategie der GIZ leisten kann.

Gerade die Standardisierung und Skalierung von Produkten und Ansätzen soll dabei eine wichtige Rolle im Unternehmen einnehmen, um die Transformation der GIZ zur Anbieterin integrierter Lösungen zu vollziehen. Abbildung 26 zeigt, dass Führungskräfte der GIZ **der Kooperation mit der Wissenschaft insgesamt eine wichtige Rolle bei standardisierten Produkten zusprechen.** Hier wird ihr nur eine etwas geringere Rolle als der Wirtschaft und Zivilgesellschaft beigemessen. Im Gegensatz zu Wirtschaft und Zivilgesellschaft wird die Bedeutung der Kooperation mit der Wissenschaft jedoch eher bei der Entwicklung standardisierter Produkte als bei ihrer Umsetzung gesehen.

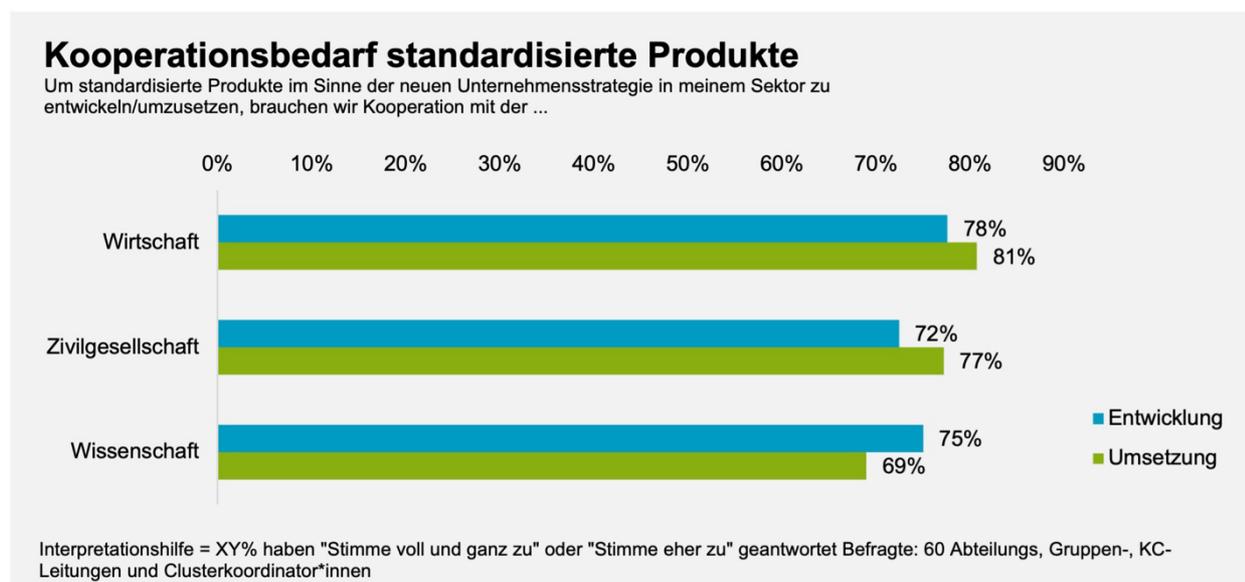


Abbildung 26: Kooperationsbedarf für standardisierte Produkte
Quelle: Online-Survey

Auch die Fallstudien zeigten, dass in der Kooperation mit der Wissenschaft ein Potenzial für die Erstellung standardisierter Produkte und deren Skalierung besteht. So entwickelten mehrere betrachtete Vorhaben Ansätze, Prototypen und Modelle, die bereits auf andere Kontexte angewandt wurden bzw. prinzipiell standardisier- und skalierbar sind. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Kooperationen trotz ihres vorhandenen Potenzials noch nicht explizit auf die Entwicklung standardisierter und skalierbarer Produkte und Ansätze ausgerichtet sind. Stattdessen werden die Produkte oft erst im Nachhinein als standardisierbar und skalierbar identifiziert und anschließend in Folgevorhaben weiterverwendet oder an andere Vorhaben vermittelt.

Als weiterer Faktor für die Transformation der Arbeitsweise der GIZ hin zu integrierten Lösungen sollten Kooperationen mit der Wissenschaft vorhabens- und sektorübergreifend stattfinden. Hier zeigen die Fallstudien, dass

die Kooperation mit einzelnen Wissenschaftsakteuren in erster Linie über mehrere, aufeinander folgende Vorhaben stattfindet. **Eine gleichzeitige Kooperation mit einem Wissenschaftsakteur in mehreren Vorhaben – auch über Sektorengrenzen hinweg – findet zwar statt, ist aber in der Regel nicht von vornherein so angelegt, sondern kommt eher zufällig zustande.** Hinzu kommt das in Kapitel 2.2 bereits beschriebene mangelnde Wissensmanagement: So zeigten alle Fallstudien, dass Informationen und Ergebnisse zu den Wissenschaftskooperationen weder systematisch zwischen den Vorhaben noch zwischen Sektoren und Bereichen geteilt werden.

Bedarfsanalysen zur Identifikation und Ausrichtung von Kooperationen mit der Wissenschaft finden – wie bereits beschrieben – bisher nur selten statt. Allerdings zeigen sowohl der Survey (Abb. 11) als auch die Fallstudien, dass der systematischen Identifikation von Wissenschaftskooperationen über Prüfmissionen zumindest eine gewisse Bedeutung zukommt. **Innerhalb der Fallstudien gab es nur einen Wissenschaftsakteur aus einem Partnerland, der durch die Arbeit mit und für die GIZ eine internationale Sichtbarkeit erlangte.** Dagegen zeigen die Ausführungen zur Kooperation mit Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern in Kapitel 2.2, dass die **Bedeutung der Kooperation mit Wissenschaftsakteuren in Partnerländern in der GIZ hoch ist.** Sowohl der Survey als auch die Fallstudien bestätigen, dass Wissenschaftsakteure aus Partnerländern mit ihrer Expertise, ihren Netzwerken und der Entwicklung lokal angepasster Lösungen maßgeblich zur Wirksamkeit von Vorhaben beitragen.

In der Gesamtschau stellt die Evaluierung fest, dass die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft zum Teil zu einer Transformation der Arbeitsweise hin zu integrierten Lösungen beiträgt. Erfolgsfaktoren hierfür lassen sich dabei aus den Fallstudien ableiten: So zeigt sich, dass Partnerschaften mit der Wissenschaft, **die von Beginn an auf die Entwicklung und Skalierung von Ansätzen sowie an den komplementären Fähigkeiten beider Akteure ausgerichtet sind, Synergieeffekte erzeugen, die vorteilhaft für die Entwicklung integrierter Lösungen sind.** In dieser Konstellation liefert die Wissenschaft wahlweise Knowhow, Innovation und/oder Evidenz, bringt ihre Reputation als unabhängige Akteurin sowie ihr Renommee ein und schafft Zugänge zu Wissenschaftsnetzwerken und weiteren Akteuren im Partnerland. Die GIZ finanziert die Entwicklung innovativer Lösungsansätze mit den Wissenschaftsakteuren, skaliert diese und schafft den Zugang zum Anwendungskontext und zu politischen Partnern. **Defizite bestehen jedoch bei der bedarfsgerechten Ausrichtung der Kooperation und der vorhaben- und bereichsübergreifenden Kooperation mit Wissenschaftspartnern im Sinne eines integrierten Einsatzes von Ressourcen.**

Aus der Praxis

Standardisierung und Skalierung von Ansätzen und Produkten

Im Rahmen des Globalvorhabens Digitale Transformation unterstützte die GIZ einen Ansatz zur Bewertung von Arbeitsstandards von Unternehmen der Gig-Economy des Oxford Internet Institute der University of Oxford. Dieser wurde in Kooperation mit weiteren Wissenschaftsakteuren in insgesamt 24 Ländern skaliert.

Das Data Lab des FMB entwickelte gemeinsam mit der Space Enabled Research Group des Massachusetts Institute of Technology den Prototypen einer interaktiven App zur nachhaltigen Mobilitätsplanung. Dieser wurde als Experiment zunächst in der Transformative Urban Mobility Initiative (TUMI) in Dar Es Salaam angewandt und inzwischen für ein weiteres Vorhaben in Indonesien genutzt.

Wirkung auf die Reputation der GIZ als fachlich kompetente Umsetzerin

Zur Beurteilung, inwiefern die Kooperation mit der Wissenschaft zu einer verbesserten Reputation der GIZ als fachlich kompetente Umsetzerin führt, wurden sowohl GIZ-Mitarbeitende als auch Wissenschaftsakteure und Auftraggeber um eine entsprechende Einschätzung gebeten.

Der Einfluss der Kooperation mit der Wissenschaft auf die Reputation der GIZ wird durch GIZ-Mitarbeitende als moderat positiv eingeschätzt. So schätzten 41 Prozent der Survey-Teilnehmenden den Einfluss der Kooperation auf die Reputation der GIZ gegenüber Auftraggebern und 43 Prozent den Einfluss der Kooperation auf die Reputation der GIZ gegenüber Partnerregierungen als hoch ein (Abb. 27).

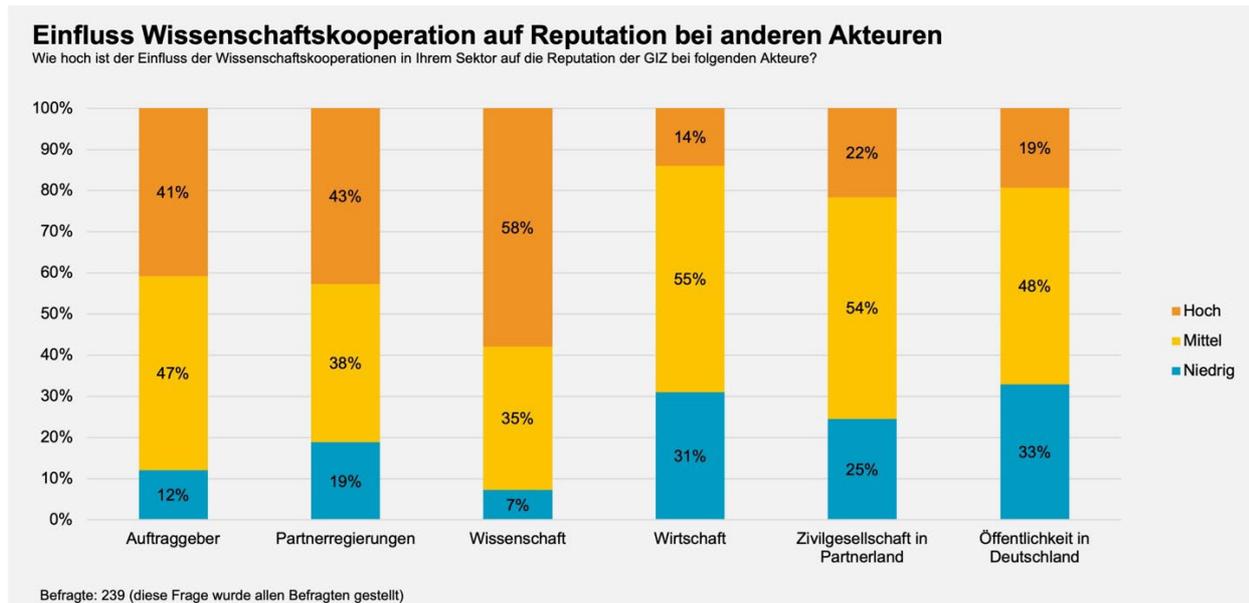


Abbildung 27: Einfluss Wissenschaftskooperation auf Reputation bei anderen Akteuren
Quelle: Online-Survey

Die Fallstudien lieferten ein gemischtes Bild zur Wirkung der Kooperation mit der Wissenschaft auf die Reputation der GIZ. Insbesondere in den Fallstudien Just Transition und Digitalisierung schilderten GIZ-Mitarbeitende, dass es durch die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren zu einer **erhöhten Reputation der GIZ als im jeweiligen Themenfeld fachlich kompetente Organisation** kommt. In allen Fallstudien wurde die GIZ zudem von den befragten Wissenschaftsakteuren als fachlich kompetente Partnerin bewertet. Allerdings kann hier kein direkter Zusammenhang mit den untersuchten Wissenschaftskooperationen festgestellt werden. Vielmehr ist dies eine Anerkennung der fachlichen Kompetenz der GIZ durch die Wissenschaft.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die GIZ in den Fallstudien Global Health und Feministische Entwicklungspolitik von der Wissenschaft **eher als fachlicher Juniorpartner** angesehen wird. Die Wissenschaft sah bei diesen Fallstudien eine komplementäre Expertise der GIZ nicht im fachlichen Bereich, sondern im Zugang zu und der Vernetzung mit weiteren Stakeholdern bzw. dem Zugang zum Anwendungskontext. Hier wurde von GIZ-Mitarbeitenden jedoch bemängelt, dass die Wissenschaft die vorhandene inhaltliche Kompetenz der GIZ nicht ausreichend anerkennt. In allen Fallstudien wurde zudem betont, dass sich gerade die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren aus Partnerländern positiv auf die Reputation der GIZ gegenüber den politischen Partnern im Partnerland auswirkte. Dies machen auch die Survey-Ergebnisse (siehe Abb. 18) deutlich.

Die Auftraggeber der GIZ sehen grundsätzlich eine positive Wirkung der Kooperation mit der Wissenschaft auf die Reputation der GIZ. Die GIZ soll jedoch in erster Linie „Umsetzungsexpertin“ bleiben, die durch die komplementären Fähigkeiten und Expertise der Wissenschaft ergänzt wird. Dafür wird auch hier ein kontextspezifischer Mix aus renommierten deutschen und internationalen sowie Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden als wichtig erachtet. Die Reputation der GIZ könne sogar noch gesteigert werden, wenn

es gelänge, bereits vorhandene Kooperationen mit der Wissenschaft und deren Ergebnisse gegenüber den Auftraggebern besser zu artikulieren. Umgekehrt könne es rufschädigend für die GIZ sein, wenn es ihr nicht gelänge, eine ausreichend gute Wissenschaftskooperation in ihre Arbeit einzubauen (Int_AG_61, 97).

Insgesamt wird deutlich, dass die Kooperation mit der Wissenschaft eine positive Wirkung auf die GIZ als fachlich kompetente Umsetzerin hat. Gleichzeitig zeigt sich, dass die GIZ den Auftraggebern den Umfang und die Ergebnisse der eigenen Kooperationen mit der Wissenschaft bislang noch nicht ausreichend vermittelt hat, um über den Ruf einer reinen „Umsetzungsexpertin“ hinauszukommen. Dabei ist eine stärkere Rolle der GIZ als Übersetzerin zwischen Wissenschaft und Politik – wie oben bereits beschrieben – von den Auftraggebern durchaus gewünscht (siehe Kapitel 2.2).

Aus der Praxis

Reputation, Skalierung und Geschäftsentwicklung mithilfe der Wissenschaft

„Unser Vorhaben hat im Bereich Gesundheit im Rahmen der COVID-19-Pandemie von einer Kooperation mit der Charité und der Universidad Industrial de Santander (Kolumbien) eine enorme Wissenschaftskooperation in Form von konkreten Umsetzungsprojekten [...] für ganz Südamerika aufbauen können; und das direkt zu Beginn der Pandemie. Die finanzielle Rendite und Reputations-Rendite für das Unternehmen war und ist noch sehr, sehr hoch. Diese Kooperationen konnten weiter auf andere Felder (HIV bei Geflüchteten, Syphilis und die neonatale Gesundheit beeinflussende Infektionskrankheiten) massiv ausgeweitet werden. Es ist eine extrem vorteilhafte Win-Win-Situation entstanden, in die der nationale Partner auch Diaspora-Organisationen einbezogen hat. Alle Kooperationen bieten direkte Leistungen an die Zielgruppe an. Sie kommen zu Ergebnissen, die von der höchsten politischen Ebene genutzt werden und haben einen Innovationstransfer durchgeführt, der bis heute seinen Erfolg unter Beweis stellt (Bsp. Innovationstransfer um SARS-CoV-2 wird bei den derzeitigen Dengue-Wellen voll genutzt).“ (Freifeld Survey)

Wirkung auf die Sichtbarkeit, fachliche Positionierung und das Agenda-Setting der GIZ

Auf Unternehmensebene sehen GIZ-Mitarbeitende einen deutlichen Mehrwert der Wissenschaftskooperation auf die Sichtbarkeit und fachliche Positionierung der GIZ. So schätzen 83 Prozent der am Survey teilnehmenden GIZ-Mitarbeitenden ein, dass die Wissenschaftskooperation einen positiven Einfluss auf die fachliche Positionierung der GIZ hat. 78 Prozent sind der Meinung, dass Wissenschaftskooperation die Sichtbarkeit der GIZ erhöht. AV sehen dagegen nur einen moderat positiven Mehrwert der Kooperation mit der Wissenschaft für die fachliche Positionierung und die Sichtbarkeit der GIZ. Auffällig ist dabei, dass der Mehrwert der Wissenschaftskooperation in Vorhaben für die Sichtbarkeit gegenüber den politischen Partnern und anderen Stakeholdern deutlicher höher (74 Prozent) eingeschätzt wird als gegenüber Auftraggebern (50 Prozent).

Insbesondere die Fallstudien in den Themenbereichen Just Transition und Digitalisierung zeigten dagegen deutliche Sichtbarkeitsgewinne der GIZ auch in Vorhaben. Das gemeinsame Auftreten in unterschiedlichen Kommunikationsformaten sowie das gemeinsame Anbieten von innovativen Produkten und Ansätzen wurden hierfür als besonders wichtig gesehen. Zum Teil leitet auch die Wissenschaft Sichtbarkeitsgewinne aus der Kooperation mit der GIZ ab.

In allen Fallstudien, insbesondere jedoch in den Fallstudien zu Just Transition und Digitalisierung, sahen die Gesprächspartner*innen von GIZ und Wissenschaft eine positive Wirkung auf die fachliche Positionierung. Gerade in der Fallstudie Digitalisierung machten die GIZ-Gesprächspartner*innen die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren für die Möglichkeit einer raschen fachlichen Positionierung verantwortlich. In der Fallstudie Just Transition nahmen sowohl die Gesprächspartner*innen aus der GIZ als auch aus der Wissenschaft

durch die Zusammenarbeit eine sich gegenseitig verstärkende fachliche Positionierung von GIZ und Wissenschaft im Themenfeld wahr.

Insgesamt machen die Fallstudien deutlich, dass das Renommee und die Internationalität „großer“ Wissenschaftsakteure wie MIT, „Oxford“ oder Charité auf die GIZ abfärben und zu einer erhöhten Sichtbarkeit gegenüber Auftraggebern, Partnern und zum Teil der internationalen Fachcommunity bzw. auch zu einer raschen fachlichen Positionierung führen. Wie sowohl die Fallstudien als auch der Survey zeigen, führt die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren in Partnerländern zu einer ebenso wichtigen regionalen Sichtbarkeit gegenüber den politischen Partnern.

Den Mehrwert der Wissenschaftskooperation für das Agenda-Setting schätzen GIZ-Mitarbeitende sowohl auf den Sektor bezogen (53 Prozent) als auch in Bezug zu Vorhaben (61 Prozent) als moderat ein. Dabei ergaben sich jedoch sektorale Unterschiede (Abb. 28): Besonders hoch wurde mit 74 Prozent dabei der Mehrwert im TOPIC-Cluster „Klima, Umwelt, Management natürlicher Ressourcen“ gesehen. Dies deckte sich mit den Ergebnissen der Fallstudie Just Transition: Gerade in diesem Themenfeld werden Kooperationen mit der Wissenschaft auch bewusst zum Agenda-Setting eingesetzt. Dies wird damit erklärt, dass sich dieses Themenfeld gerade erst in der internationalen Debatte formiert und ausdifferenziert, was Möglichkeiten zur Mitgestaltung bietet.

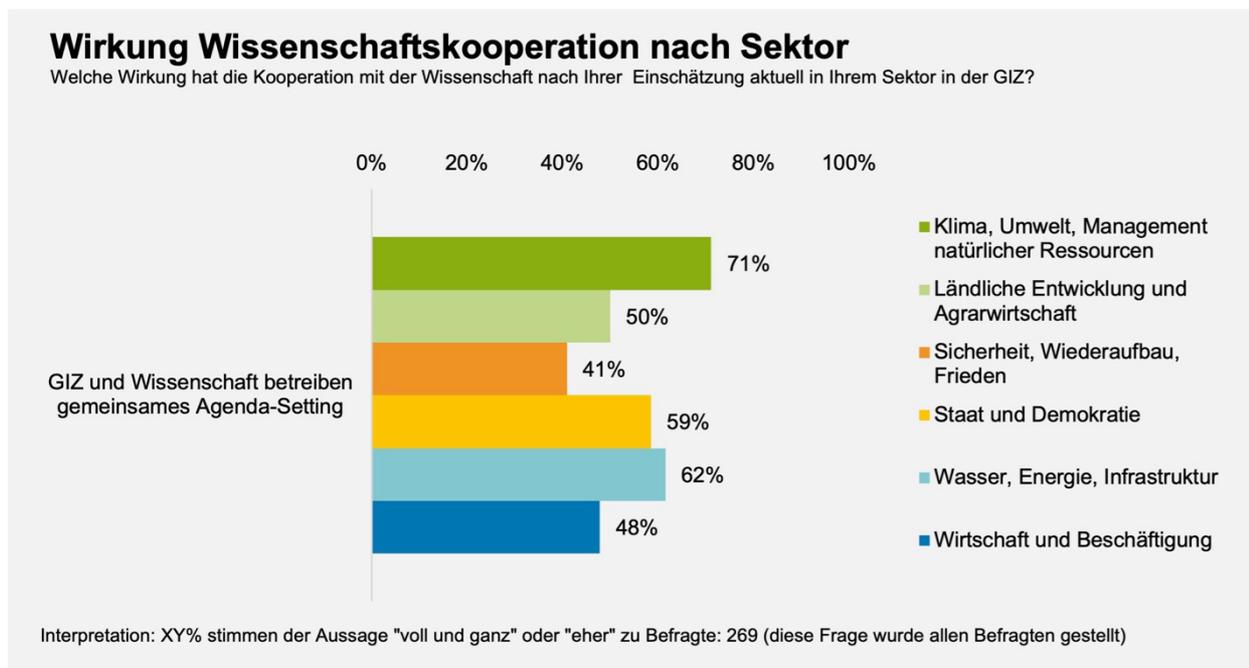


Abbildung 28: Wirkung Wissenschaftskooperation nach Sektor: Agenda-Setting
 Quelle: Online-Survey

Insgesamt zeigten die Fallstudien ein großes Potenzial zum Agenda-Setting in Kooperation mit der Wissenschaft gerade in politisch sensiblen Themen – wie dem Ausstieg aus fossilen Energieträgern, Gewalt gegen Frauen oder den Arbeitsbedingungen in der Gig Economy. Hier machten Wissenschaftsakteure mithilfe von ihnen erhobener bzw. bereit gestellter Evidenz und ihrer Glaubwürdigkeit ein Agenda-Setting erst möglich. Dabei wird deutlich, dass das Agenda-Setting-Potenzial der Kooperation mit der Wissenschaft vor allem gegenüber Partnern und weiteren Stakeholdern im Partnerland erfolgreich bei der Umsetzung von Vorhaben eingesetzt wird. Zudem zeigte sich in den Fallstudien, dass die GIZ gerade in neu aufkommenden Themenkomplexen mithilfe der Glaubwürdigkeit und dem Renommee von Wissenschaftspartnern im Sinne einer „Deutungshoheit“ Inhalte frühzeitig mitgestalten und somit Einfluss auf die politische Agenda nehmen kann. Eine solches Agenda-Setting, insbesondere auch gegenüber den Auftraggebern der GIZ, findet derzeit jedoch nur vereinzelt statt und scheint auf bestimmte Sektoren – wie Just Transition – beschränkt zu sein.

Aus der Praxis

Sichtbarkeit, fachliche Positionierung und Agenda-Setting

„Wir haben ein Thesenpapier zu Religion und Feministischer Entwicklungspolitik von einer **Professo-rin** verfassen lassen. [...] Das Produkt hilft uns bei GIZ-interner und externer Positionierung und bringt neue Sichtweisen in die Debatte ein.“

„Gemeinsam mit dem **Umweltforschungszentrum Leipzig** setzten wir ein IKI-Vorhaben in Kolum-bien um. Innovative Raumplanungsprozesse und Inwertsetzung der Ökosystemleistungen trugen zu einer besseren Regionalplanung bei. Die Methode wurde auf dem IUCN-Weltkongress, einer der be-deutendsten Naturschutzkonferenzen, vorgestellt und von den Teilnehmenden als sehr wertvoll für die eigene Arbeit betrachtet.“

„Wir haben ein erfolgreiches internationales Agenda-Setting für Torfmoorschutz mit der **Michael-Suc-cow-Stiftung** betrieben.“

Wirkung auf die Geschäftsentwicklung

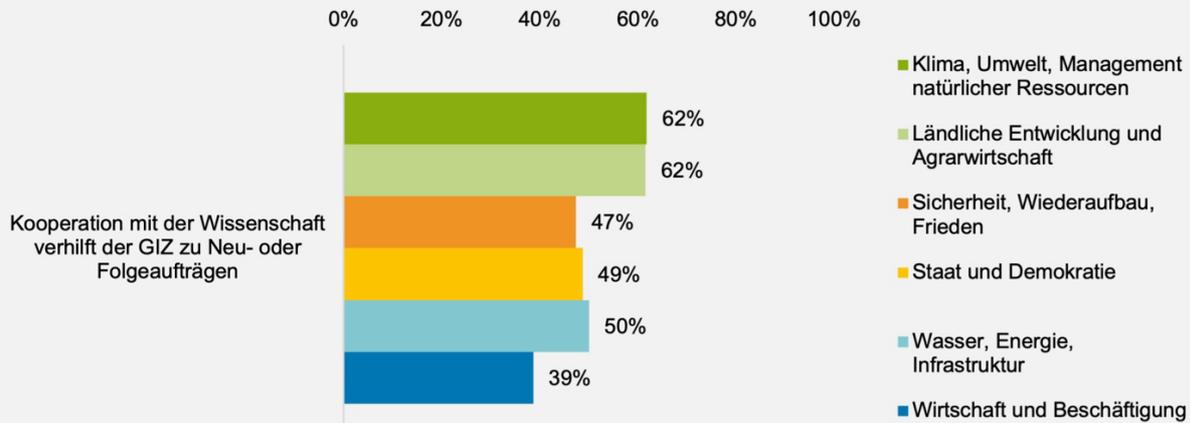
Die GIZ verfolgt bei der Geschäftsentwicklung einen breiten Ansatz. Ziel ist der Erhalt und die Steigerung der Gesamteinnahmen des Unternehmens. Dazu gehört neben der direkten Einwerbung der Mittel vor allem die Entwicklung und der Erhalt eines attraktiven Leistungsportfolios. Für die Analyse der Wirkung der Wissenschafts-kooperation auf die Geschäftsentwicklung wurde daher betrachtet, inwiefern

- die Kooperation mit der Wissenschaft zu Neu- und Folgeaufträgen führt;
- die Wissenschaftspartner der GIZ fachliche Expertise und Kapazität in die Leistungserbringung einbrin-gen, ohne die Vorhaben so nicht umgesetzt werden könnten;
- die Wissenschaftspartner der GIZ den Zugang zu Themen, Gebern und weiteren Akteuren erschließen;
- die Wissenschaftspartner der GIZ methodische/ technische/inhaltliche Innovation in die Produkte/Leis-tungen einbringen;
- die Wissenschaftspartner Evidenz ins Leistungsportfolio/ in Produkte einbringen.

Aus dem Survey wird deutlich, dass der Mehrwert der Wissenschaftskooperation in Bezug auf die Ein-werbung von Neu- und Folgeaufträgen im Vergleich zu allen anderen Wirkungen am niedrigsten einge-schätzt wird. So geben nur 28 Prozent der teilnehmenden AV an, dass die Kooperation mit der Wissenschaft einen Einfluss auf die Einwerbung des Auftrags hatte. Auf Ebene der GIZ insgesamt schätzen 50 Prozent und damit im Verhältnis deutlich mehr Personen den Einfluss der Wissenschaftskooperation auf die Einwerbung von Neu- und Folgevorhaben als positiv ein. Dennoch erfährt der Einfluss der Wissenschaftskooperation auf die unmittelbare Geschäftsentwicklung auch hier im Vergleich die niedrigste Zustimmung. Auch die Fallstudien konn-ten nur im Bereich Just Transition ein IKI-Vorhaben identifizieren, in dem die Konsortialpartnerschaft mit einem Wissenschaftsakteur einen Einfluss auf die Einwerbung des Vorhabens hatte. So zeigt auch Abb. 29, dass ge-rade in den Sektoren „Klima, Umwelt, Management natürlicher Ressourcen“ und „Ländliche Entwicklung und Agrarwirtschaft“ der Einfluss von Kooperationen mit der Wissenschaft auf die Mitteleinwerbung mit 62 Prozent deutlich höher eingeschätzt wird als in anderen Sektoren. Zumindest für den Sektor „Klima, Umwelt, Manage-ment natürlicher Ressourcen“ kann dies zum Teil auf die Internationale Klimainitiative (IKI) zurückgeführt werden, für die die GIZ Konsortien mit weiteren Akteuren – wie der Wissenschaft – eingehen muss. Dabei zeigten die Fallstudien zu Just Transition und Global Health, dass die GIZ vereinzelt in Konkurrenz mit ihren Wissenschafts-partnern um die Einwerbung von Mitteln steht.

Wirkung Wissenschaftskooperation nach Sektor

Welche Wirkung hat die Kooperation mit der Wissenschaft nach Ihrer Einschätzung aktuell in Ihrem Sektor in der GIZ?



Interpretation: XY% stimmen der Aussage "voll und ganz" oder "eher" zu Befragte: 269 (diese Frage wurde allen Befragten gestellt)

Abbildung 29: Wirkung Wissenschaftskooperation nach Sektor: Neu- und Folgeaufträge
Quelle: Online-Survey

Zwar spielt die Wissenschaftskooperation aktuell nur eine geringe Rolle bei der direkten Einwerbung von Mitteln, jedoch wird ihr insgesamt ein hohes Potenzial für die Geschäftsentwicklung zugeschrieben.

Wie Abb. 30 deutlich macht, sind 82 Prozent der am Survey teilnehmenden Führungskräfte der GIZ der Meinung, dass die GIZ mit der Wissenschaft kooperieren muss, um die Geschäftsentwicklung im jeweiligen Sektor zu verbessern. Allerdings wird der Wirtschaft mit 89 Prozent noch eine wichtigere Bedeutung für die Geschäftsentwicklung zugemessen. Insgesamt macht die Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen Potenzial der Wissenschaftskooperation für die Geschäftsentwicklung und ihrer aktuellen Rolle bei der Einwerbung von Mitteln deutlich, dass in der Kooperation mit der Wissenschaft noch ungehobene Potenziale für die Geschäftsentwicklung liegen. So wird derzeit nur in zwei Geschäftsentwicklungsprojekten (GEP) der GIZ mit Wissenschaftsakteuren kooperiert. **Dies verdeutlicht, dass der Mehrwert, den die Wissenschaftskooperation für die Geschäftsentwicklung spielt, noch nicht erkannt und genutzt wird.**

Kooperationsbedarf für Geschäftsentwicklung

Um die Geschäftsentwicklung in meinem Sektor zu verbessern, brauchen wir Kooperation mit der...



Befragte: 61

Diese Frage wurde nur Abteilungs-, Gruppen- und KC-Leitungen in FMB und GloBe sowie Clusterkoordinator*innen gestellt

Abbildung 30: Kooperationsbedarf für Geschäftsentwicklung

Quelle: Online-Survey

Der große Mehrwert der Wissenschaftskooperation für die Geschäftsentwicklung liegt derzeit nicht in der Einwerbung von Mitteln, sondern im Einbringen von Expertise, Innovation und Evidenz, die das Leistungsportfolio erweitert und stärkt und die Leistungserbringung ermöglicht. So sind 90 Prozent aller Survey-Teilnehmenden der Meinung, dass in Zukunft eine verstärkte Kooperation mit der Wissenschaft notwendig ist, um fachliche Expertise in die GIZ einzubringen (Abb. 31). 88 Prozent sind der Überzeugung, dass die GIZ durch die Kooperation mit der Wissenschaft fachliche Expertise und Kapazitäten erhält, ohne die die Leistungserbringung nicht in derselben Qualität möglich wäre. Weitere 83 Prozent stimmen zu, dass die Wissenschaft Innovation in Produkte und Leistungen der GIZ einbringt (Abb. 24).



Abbildung 31: Bedarf fachlicher Expertise aus der Wissenschaft
 Quelle: Online-Survey

Auch auf Ebene der Vorhaben wird der Wissenschaftskooperation ein deutlicher Mehrwert für die Leistungserbringung zugeschrieben. So bescheinigen 88 Prozent der teilnehmenden AV der Kooperation mit der Wissenschaft einen positiven Effekt auf die Erreichung der Projektziele. 77 Prozent geben an, dass die Wissenschaft für das Vorhaben relevante Evidenz erstellt oder liefert, und 72 Prozent bestätigen das Einbringen von Innovation in das Vorhaben durch eine Kooperation mit der Wissenschaft (Abb. 25).

Auch die Fallstudien bestätigen den entscheidenden Beitrag der Wissenschaft für die Leistungserbringung. Die Ziele der in den Fallstudien betrachteten Vorhaben konnten bzw. können nach Aussage der befragten GIZ-Mitarbeitenden nur durch die Kooperation mit der Wissenschaft erreicht werden. Dabei brachte die Wissenschaft in allen betrachteten Fällen fachliche Expertise und Innovation in die Kooperation ein.

Aus der Praxis

Innovation in der Leistungserbringung

„Zusammenarbeit mit dem CIP (International Potato Centre) und der AG Kartoffel des Globalvorhaben Grüne Innovationszentren: Saatkartoffeln war immer das Bottleneck in der Wertschöpfungskette Kartoffel, da die Verfügbarkeit zur richtigen Zeit am richtigen Ort nicht gegeben war. Durch die neue ‚Rooted Apical Cuttings (RAC)‘-Technologie des CIP wurde dies gelöst und hat die Kartoffelproduktion in Indien, Nigeria, Kamerun, Kenia und Mali geboostet.“

Gerade die Fallstudie zum Thema Digitalisierung zeigte zudem, dass die Kooperation mit der Wissenschaft auch die rasche inhaltliche Erschließung ganzer Themengebiete für die GIZ begünstigt. Auch für die Erschließung von Themen wie Just Transition und Pandemieprävention werden Wissenschaftsakteure als entscheidend erachtet.

Außerdem wurde deutlich, dass die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren in allen Fallstudien zu zum Teil **großen Lerneffekten für GIZ-Mitarbeitende** führte, die für die Entwicklung und den Erhalt des Leistungsportfolios wichtig waren. Dies stellte in den untersuchten Fällen jedoch nur einen Mitnahmeeffekt dar und war **nicht systematisch als Ziel der Kooperation** verankert. **Neben ihrer Expertise bringen Wissenschaftsakteure**

zusätzliche Kapazitäten in Form von Renommee und Glaubwürdigkeit sowie in Form spezifischer Kommunikationskapazitäten ein. So wurde in den Fallstudien geschildert, dass gerade Wissenschaftsakteure aus dem angelsächsischen Raum nicht nur hervorragende Forschung beitragen, sondern Ansätze und Ergebnisse auch besonders gut zielgruppengerecht aufbereiten und kommunizieren können. **Hier zeigt sich, dass Wissenschaftsakteure eine starke *convening power* gegenüber verschiedenen Stakeholdern** besitzen – von politischen Partnern über Zivilgesellschaft und Wirtschaftsakteuren bis hin zu Wissenschaftsnetzwerken und zum Teil Auftraggebern. Dies stärkt die vorhandene *convening power* der GIZ.

Zudem zeigten die Fallstudien: **Wenn die Wissenschaft Evidenz in die Arbeit der GIZ einbringt, ist dies entscheidend für die Leistungserbringung. Denn sie legitimiert die Arbeit der GIZ und fördert so den Zugang zu wichtigen Stakeholdern.** Gerade Wissenschaftsakteure aus Partnerländern sind für den Zugang zu lokalen Stakeholdern, Netzwerken und politischen Akteuren in allen Fallstudien von höchster Bedeutung und machten so die Umsetzung der Leistungen erst möglich. Zahlreiche Survey-Teilnehmende betonten in Freifeldern das große Potenzial von Wissenschaftskooperationen für die Evidenzgenerierung und die dringende Notwendigkeit, dieses Potenzial stärker auszuschöpfen.

Aus der Praxis

Evidenz in der Leistungserbringung

Im Rahmen des Vorhabens PreViMujer kooperierte die GIZ mit der **Universidad San Martín de Porres** in Peru. Mithilfe in der Kooperation erstellter Evidenz konnten die ökonomischen Auswirkungen von Gewalt gegen Frauen auf die Privatwirtschaft, den öffentlichen Sektor und die gesamte Gesellschaft aufgezeigt werden. Dies war entscheidend dafür, den Zugang zu und die Unterstützung durch die Partner in Privatwirtschaft und Staat zu erlangen und das Vorhaben umzusetzen. (Fallstudie Feministische Entwicklungspolitik)

„In einem Vorhaben, für das ich früher tätig war, konnten wir durch eine Kooperation mit der **Uni Vechta** 2020 quasi in Echtzeit analysieren, wie unsere Partner durch Corona getroffen werden, was ihnen hilft und welche Unterstützung ihnen in der Situation am meisten hilft - mit Kontrollgruppe. Das hat uns geholfen, schnell Entscheidungen zu treffen, um gerade in der Krise für die Partner da zu sein und sie schnellstmöglich und bedarfsgerecht in einer komplexen Gemengelage zu unterstützen. Ein echter Glücksfall!“ (Freifeld Survey).

Wirkung auf strategische Personalrekrutierung und -entwicklung

Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dem Fachkräftemangel steht die GIZ bei der strategischen Personalrekrutierung und -entwicklung vor großen Herausforderungen. Durch den Fachkräftemangel kommt es bereits jetzt zu Personalengpässen in der GIZ bei der IT und im Energiesektor. Durch die neue Entfristungs-Policy der GIZ wird es in Zukunft weniger Flexibilität in der Anwerbung von Fachkräften von außerhalb der GIZ geben. Umso bedeutender werden Maßnahmen zur Weiterbildung und zum Up-Skilling der bestehenden Mitarbeiterschaft der GIZ. Die Evaluierung beschäftigte sich daher mit der Frage, welche Rolle Wissenschaftskooperation aktuell für Personalrekrutierung und -entwicklung spielt und wie sich dies in Zukunft ändern könnte.

Bisher spielt die Kooperation mit der Wissenschaft nur eine geringe Rolle für die strategische Personalrekrutierung und -entwicklung. Dies nehmen auch die am Survey teilnehmenden Führungskräfte in der GIZ wahr. Nur 15 Prozent respektive 17 Prozent maßen der Kooperation mit der Wissenschaft eine große Rolle bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Personalentwicklung bei (Abb. 32).



Abbildung 32: Aktuelle Rolle der Wissenschaftskooperation für Personal

Quelle: Online-Survey

So finden Kooperationen mit Wissenschaftsakteuren im Personalbereich durchaus statt, sind aber nicht auf die strategische Personalrekrutierung und -entwicklung ausgerichtet. Personalentsendungen in Form von Hospitationen sind beispielsweise in einem MoU mit dem Robert Koch Institut (RKI) verankert, und das MoU mit dem Potsdam Institut für Klimafolgenforschung sieht die „gegenseitige inhaltliche und personelle Einbindung in Lehr- und Fortbildungsangebote (und denen der Universität Potsdam)“ vor. Zudem fördert die GIZ über die Eigenmaßnahme einer Stiftungsprofessur für Internationale Ernährungssicherung an der Justus-Liebig-Universität Gießen die universitäre Forschung und Ausbildung. Dies erfolgt jedoch nicht im Rahmen der strategischen Personalentwicklung der GIZ. Vereinzelt gibt es Praktikumsprogramme – wie mit der Hertie School of Governance oder der ETH Zürich (Int_GIZ_25). Jedoch sind diese nicht auf die strategischen Personalbedarfe der GIZ ausgerichtet. Hochschulmarketing auf Career Events und ähnliche Formate werden sporadisch und nur auf Nachfrage bzw. Interesse einzelner Hochschulen durchgeführt. In einzelnen OE werden Abschlussarbeiten betreut. Dies liegt jedoch in der Verantwortung der einzelnen OE und wird nicht zentral erfasst (Int_GIZ_25). Zudem ist ein Up-Skilling-Programm in Kooperation mit der Wissenschaft in der Personalstrategie 2023+ vorgesehen.

Neben der mangelnden Einbeziehung von Wissenschaftskooperationen in die strategische Personalentwicklung und Weiterbildung werden Lücken bei Analyse und Wissensmanagement erkannt. So existieren keine Auswertungen darüber, aus welchen Hochschulen Bewerber*innen bei der GIZ kommen oder welche Praktikant*innen Folgestellen in der GIZ antreten (Int_GIZ_22). Somit können auch keine Muster bei der Rekrutierung identifiziert werden, mit deren Hilfe eine gezieltere Anwerbung bei einzelnen Hochschulen vorgenommen werden könnte. Zudem ist das Wissen über relevante Wissenschaftsnetzwerke einzelner OE und Sektoren nicht leicht unternehmensweit verfügbar.

Dabei zeigten auch die Fallstudien die große Bedeutung von Wissenschaftskooperationen für das Lernen von GIZ-Mitarbeitenden und für die Verankerung neuer Expertise in der GIZ. Zudem berichteten GIZ-Mitarbeitende im Survey von einzelnen innovativen Konzepten der personellen Zusammenarbeit mit der Wissenschaft in ihren OE:

Aus der Praxis

Innovative Personalkonzepte in der Kooperation mit der Wissenschaft

„Über Wissenschaftskooperationen wie Hochschulen, z.B. United Nations University in Bonn, konnte auch eine GIZ-Nachwuchsförderung initiiert werden. Bestehende Netzwerke im UN-System konnten erweitert und gestärkt werden“ (Zitat Survey von AV)

„Einsatz eines Juniorberaters, der auch 50 Prozent Doktorand an einer Universität ist, um eine neue agile Arbeitsmethode in einem Projekt anzuwenden und gleichzeitig als Doktorand zu evaluieren. Dies auch in Hinblick auf die Weiterentwicklung als ‚Produkt‘.“ (Zitat Survey von Clusterkoordinator*in)

Ein grundsätzliches Potenzial und der Bedarf für Wissenschaftskooperationen mit dem Ziel der strategischen Personalentwicklung und Weiterbildung in der GIZ wird gesehen. Wie Abbildung 33 zeigt, begrüßen jeweils etwa die Hälfte der am Survey teilnehmenden Führungskräfte der GIZ Optionen wie Up-Skilling-Programme in Kooperation mit der Wissenschaft, die gegenseitige Entsendung von Personal zwischen Wissenschaft und GIZ sowie Hochschulkooperationen für Nachwuchsrekrutierung oder Nachwuchsförderung. Nur sehr wenige Survey-Teilnehmende sahen hier überhaupt keine Bedarfe für Wissenschaftskooperation.

Gewünschte Schwerpunkte zukünftiger Wissenschaftskooperation mit dem Ziel der Personal-Entwicklung und -Rekrutierung

Wo sollte die Personalabteilung zukünftig stärker Schwerpunkte für die Nutzung von Wissenschaftskooperationen setzen?



Befragte: 65

Diese Frage wurde nur Abteilungs-, Gruppen- und KC-Leitungen in FMB und GloBe sowie Clusterkoordinator*innen gestellt

Multiple Choice: Befragte konnten beliebig viele Antwortoptionen auswählen

Abbildung 33: Gewünschte Schwerpunkte zukünftiger Wissenschaftskooperation mit dem Ziel der Personal-Entwicklung und -Rekrutierung

Quelle: Online-Survey

3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

3.1 Schlussfolgerungen

Übergreifend zeigt sich, dass die Kooperation mit der Wissenschaft Teil des Arbeitsalltags der GIZ ist. Kooperation mit der Wissenschaft findet in allen Sektoren statt und schließt unterschiedliche Typen von Wissenschaftspartnern ein – in Deutschland, dem Globalen Süden und darüber hinaus. Dabei spielt die Wissenschaft eine vielseitige Rolle in der Kooperation mit der GIZ, ist mal Ko-Umsetzerin, mal Dienstleisterin, mal Beraterin. Mal wird sie von der GIZ gefördert. Für diese unterschiedlichen Rollen existieren unterschiedliche Formate, wobei Finanzierungen als Format überwiegen. Doch auch über Dienstleistungsverträge, MoU oder Konsortialpartnerschaften wird mit der Wissenschaft kooperiert.

Die Kooperation mit der Wissenschaft ist wirksam und stellt einen Mehrwert für die GIZ dar. Die größte Wirkung entfaltet die GIZ auf strategischer Ebene für die Sichtbarkeit der GIZ und ihre fachliche Positionierung. Durch das Einbringen ihrer fachlichen Expertise, von Innovation und Evidenz trägt die Wissenschaft maßgeblich zur Fachlichkeit der GIZ bei. Damit stärkt sie den Erhalt und die Weiterentwicklung des Leistungsportfolios der GIZ, ermöglicht die Leistungserbringung und trägt somit mittelbar zur Geschäftsentwicklung bei. **Auf der Ebene der Vorhaben hat die Wissenschaft – dort, wo mit ihr kooperiert wird – einen entscheidenden Anteil an der Leistungserbringung.** Dafür bringen Wissenschaftsakteure neben ihrer Expertise zusätzliche Kapazitäten in Form von Renommee und Glaubwürdigkeit ein. Gerade deutsche und große internationale Wissenschaftsakteure schaffen durch ihre Bekanntheit und – in einigen Fällen – auch durch ihre Kommunikationskompetenz Sichtbarkeit für die GIZ und ermöglichen so den Zugang zu wichtigen Stakeholdern. Wissenschaftsakteure aus Partnerländern ermöglichen durch ihr Kontextwissen und den Zugang zu politischen Partnern die Leistungserbringung.

Die Evaluierung zeigt jedoch auch, dass die Kooperation mit der Wissenschaft für die Erfüllung des Zielbilds der GIZ als Anbieterin integrierter Lösungen noch weitere Potenziale hat, die es zu heben gilt. So bringt die Wissenschaft zusätzliche *convening power* ein, **welche bisher jedoch zu selten von der GIZ für das Agenda-Setting, gerade gegenüber den Auftraggebern, eingesetzt wird.** So haben zwar die Auftraggeber der GIZ den Eindruck, dass es der GIZ in den meisten Fällen gelingt, mit den im jeweiligen Sektor relevantesten Wissenschaftsakteuren zu kooperieren. Dennoch sehen die Auftraggeber die GIZ vor allem als „Umsetzungsexpertin“. So wird die Kooperation mit der Wissenschaft von den Auftraggebern in erster Linie als Vehikel gesehen, um die Umsetzungsfähigkeit der GIZ zu stärken. Die umfangreichen Wissenschaftskooperationen, die die GIZ mit unterschiedlichsten Akteuren sowohl im Globalen Norden als auch im Globalen Süden besitzt, werden dagegen von den Auftraggebern noch nicht wahrgenommen. Gerade hier bietet sich für die GIZ die Möglichkeit, stärker eine Vermittlerinnenrolle zwischen Wissenschaft und Politik einzunehmen. Dies wird – wie die USE zeigt – auch von den Auftraggebern explizit gewünscht. **Diese Rolle birgt das Potenzial, die Reputation der GIZ über das einer reinen Umsetzungsexpertin hinaus positiv zu beeinflussen, in Kooperation mit der Wissenschaft stärker als Agenda-Setterin in Erscheinung zu treten und mittelbar auch die Geschäftsentwicklung zu beeinflussen.**

Denn die Evaluierung zeigt, dass die **die Wissenschaftskooperation bisher nur eine geringe Wirkung auf die direkte Einwerbung von Mitteln hat. Dies steht der Wahrnehmung der GIZ-Mitarbeitenden gegenüber, dass die Kooperation mit der Wissenschaft von großer Bedeutung für die Geschäftsentwicklung sein kann. Diese Diskrepanz zeigt, dass die GIZ bislang nicht konsequent** die komplementären Eigenschaften der Wissenschaft – wie Expertise, Innovation, Evidenz und Sichtbarkeit – für die Geschäftsentwicklung eingesetzt hat.

Gerade das Einbringen von Evidenz in Kooperation mit der Wissenschaft kann eine entscheidende Wirkung für die Leistungserbringung haben. Als unabhängige Instanz hat die Wissenschaft hier das Potenzial, die Wirksamkeit der Arbeit der GIZ zu verifizieren und sie so gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern zu legitimieren. Dabei zeigt die Evaluierung, dass gerade die Rolle der Wissenschaft als „Evidenzpartnerin“ von der GIZ noch stärker genutzt werden kann. Dieses Potenzial unterstreichen, vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte um die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, auch die Auftraggeber der GIZ.

Darüber hinaus zeigt die Evaluierung, dass die Wissenschaftskooperation eine wichtige Rolle in der Standardisierung und Skalierung von Produkten und Ansätzen haben kann, insbesondere wenn beide Seiten ihre komplementären Fähigkeiten gezielt einsetzen. Ein praxisorientierter Wissenschaftsakteur kann hier Expertise, Innovation, Evidenz und sein (wissenschaftliches) Netzwerk einbringen. Die GIZ kann Finanzierungsmöglichkeiten abrufen und bietet mit ihrer weltweiten Präsenz und ihrem Personalkörper mit fachlicher und Umsetzungsexpertise Zugang zu einer Vielzahl von (politischen) Akteuren und Kontexten. Auf diese Weise kann die Wissenschaftskooperation sehr direkt zum Zielbild GIZ 2028 beitragen. **Dagegen sind Kooperationen mit der Wissenschaft nur selten vorhaben- oder sektorübergreifend angelegt und somit selten Teil integrierter Lösungen.**

In die strategische Personalentwicklung und Weiterbildung ist die Wissenschaft noch nicht systematisch einbezogen worden. Dabei besteht hier vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und eines angespannten Fachkräftemarkts ein zunehmender Bedarf, um die Fachlichkeit der GIZ zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Trotz ihrer Präsenz im Arbeitsalltag der GIZ und ihrer Wirksamkeit unterstützt keines der vorhandenen zentralen Systeme (Strategien, Partnerschaftsmanagement, Wissensmanagement, administrative Formate) eine strategische Ausrichtung der Wissenschaftskooperation der GIZ. So ist die Kooperation mit Wissenschaftsakteuren bisher nicht in strategischen Dokumenten der GIZ hinterlegt. Es gibt keine Richtlinien oder Regeln, die eine Orientierung für das Zustandekommen oder die Ausrichtung explizit von Kooperationen mit der Wissenschaft geben. Dies steht auch im Gegensatz zu anderen Organisationen der internationalen Zusammenarbeit, die über entsprechende Kooperationsstrategien oder Orientierungshilfen sowie spezialisierte Organisationseinheiten für Wissenschaftskooperation verfügen. In der GIZ ist das Partnerschaftsmanagement für Wissenschaftsakteure dagegen weitgehend dezentral in einzelnen Bereichen, OE oder Vorhaben verankert. Zwar gibt es Kriterien und Instrumente für die Identifikation von Kooperationspartnern – nicht aber spezifisch für die Wissenschaft. Bestandsaufnahmen oder Bedarfsanalysen zu Wissenschaftspartnerschaften finden nur selten statt. Zudem werden gerade die Kriterien zur Auswahl von Wissenschaftspartnern im strategischen Partnerschaftsmanagement nicht konsequent angewandt. Dies hat zur Folge, dass strategische Wissenschaftspartner derzeit nicht konsequent nach ihrem Nutzen für die Unternehmensstrategie beurteilt und ausgewählt werden. Dennoch schafft es die GIZ, mit den im jeweiligen Sektor relevanten Wissenschaftsakteuren zu kooperieren. Diesen Eindruck haben auch die Auftraggeber der GIZ. Problematisch ist aber nicht das Zustandekommen von Kooperationen mit den relevantesten Wissenschaftsakteuren im Sektor, sondern der mangelnde Austausch zu den Kooperationen. Dieser erfolgt bisher nicht systematisch über Vorhaben,- Sektor- und Bereichsgrenzen hinweg und führt dazu, dass Wissenschaftskooperationen und ihre Ergebnisse nicht ausreichend bekannt sind und somit auch nicht unternehmensweit genutzt werden können. Auch eine systematische Vermittlung der Ergebnisse von Wissenschaftskooperationen an die Politik und andere Stakeholder wird so erschwert.

Wissenschaftsakteure aus dem globalen Süden sind gut in die Arbeit der GIZ eingebunden, jedoch nicht auf strategischer Ebene. Die Evaluierung zeigt, dass die GIZ ebenso häufig mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden und dem Globalen Norden kooperiert. In vielen Vorhaben wird dabei gleichzeitig mit Wissenschaftsakteuren aus Globalem Süden und Globalem Norden kooperiert, so dass hier das Potenzial für einen Nord-Süd-Austausch der Wissenschaftsakteure gegeben ist. Dennoch wird deutlich, dass Wissenschaftsakteure aus dem Globalen Süden eher als Partner in der Umsetzung von Vorhaben gesehen werden. So findet sich unter den strategischen Partnern und Umfeldakteuren der GIZ bisher kein Wissenschaftsakteur aus dem Globalen Süden. Zudem werden Wissenschaftsakteure aus dem Globalen Süden deutlich häufiger als reine Dienstleister

geführt als Wissenschaftsakteure aus dem Globalen Norden. Hier wird in der GIZ das Potenzial gesehen, die eigene Rolle und Machtposition gegenüber Wissenschaftsakteuren aus den Partnerländern kritischer zu hinterfragen. Dies ist umso wichtiger, da Wissenschaftsakteure aus dem Globalen Süden durch ihre wissenschaftliche Exzellenz, ihr Kontextwissen und ihren Zugang zu Stakeholdern vor Ort maßgeblich zum Projekterfolg beitragen. Sie haben zudem als transformative Akteure eine wichtige Bedeutung in den Partnerländern und spielen auch darüber hinaus eine zunehmend wichtige Rolle in der Diskussion um globale Transformationsagenden. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass auch die Auftraggeber von der GIZ erwarten, die Expertise der Wissenschaft in ihrer ganzen Bandbreite auszuschöpfen und dabei die Perspektive von Wissenschaftler*innen aus den Partnerländern systematisch mit einzubeziehen. Gerade durch die bereits vorhandene Vernetzung der GIZ mit Wissenschaftsakteuren aus dem Globalen Süden hat die GIZ hier einen entscheidenden Vorteil und kann als Vermittlerin tätig werden.

Die Praxis ist das verbindende Element zwischen GIZ und Wissenschaft. Die administrativen und bürokratischen Anforderungen werden als größte Herausforderung angesehen. So bietet die GIZ mit ihrer Präsenz in den Partnerländern und den finanziellen, logistischen und personellen Möglichkeiten einer Durchführungsorganisation der Wissenschaft die Möglichkeit, ihre Forschung in Anwendung zu bringen. Gleichzeitig profitiert die GIZ von einer praxisbezogenen Wissenschaft in der Leistungserbringung. Eine partnerschaftliche Kooperationsweise, die zudem die Unabhängigkeit des Wissenschaftsakteurs betont, wird hierfür bevorzugt. Dies ist bei den im Moment der GIZ zur Verfügung stehenden Kooperationsformaten am ehesten bei Finanzierungen und Konsortialpartnerschaften der Fall. Jedoch werden die administrativen und bürokratischen Anforderungen, die die GIZ an Wissenschaftsakteure stellt, als Nachteil gesehen. Diese mindern die Attraktivität der GIZ als Kooperationspartner aus Sicht der Wissenschaft entscheidend.

3.2 Empfehlungen

Auf Grundlage der Ergebnisse und Schlussfolgerungen der USE hat das Evaluierungsteam vier Empfehlungen identifiziert, um die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft zu verbessern. Diese Empfehlungen beziehen sich auf die Bereiche Exzellenz der GIZ (1), Fachlichkeit der GIZ (2), Geschäftsentwicklung (3) und administrative Anforderungen (4).

Die Wissenschaft bringt Expertise, Innovationskraft und Evidenz in das Leistungsportfolio der GIZ ein und erzeugt auf der strategischen Ebene einen großen Mehrwert für die Sichtbarkeit und Positionierung der GIZ. Sie unterstützt auf diese Weise direkt die **Exzellenz** der GIZ in der Leistungserbringung. Die USE macht allerdings deutlich, dass dieser Mehrwert der Wissenschaft bislang noch nicht strategisch für das Unternehmen genutzt wird: Weder gibt es eine strategische Orientierung dazu, mit welchem Ziel die Kooperation mit der Wissenschaft gestaltet werden soll, noch werden systematische Partneranalysen für Wissenschaftsakteure durchgeführt. Die Exzellenzthemen bieten sich hier als zentraler Ansatzpunkt an, um in Zukunft den Mehrwert der Wissenschaft systematischer zu nutzen.

Exzellenz setzt fachliche Expertise voraus. Wissen und **Fachlichkeit** in der GIZ sind dezentral gestreut, was zu komplexen Schnittstellen in der Organisation führt. Dies gilt auch für die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft. Wissen über die Kooperationen mit der Wissenschaft und ihre Ergebnisse/Evidenzen/Innovationen ist deshalb nicht vorhaben-, sektor- und bereichsübergreifend verfügbar. Zudem fehlt es an Formaten, um Partnerschaften mit der Wissenschaft langfristig aufzubauen und für die Weiterentwicklung der Fachlichkeit der GIZ einzusetzen. Gleichzeitig geben aber 90 Prozent der GIZ-Mitarbeitenden an, dass es verstärkter Kooperation mit der Wissenschaft bedarf, um fachliche Expertise in der GIZ zu erhalten oder aufzubauen. Hier besteht Handlungsbedarf.

Die USE hat gezeigt, dass die Kooperation mit der Wissenschaft bislang nur einen mittelbaren Einfluss auf die **Geschäftsentwicklung** hat. So sehen nur 50 Prozent der GIZ-Mitarbeitenden insgesamt und nur 28 Prozent

der Auftragsverantwortlichen, die am Survey der USE teilgenommen haben, einen Einfluss auf die Mitteleinwerbung. Das Geschäftsentwicklungspotenzial, das die Wissenschaft der GIZ durch ihre komplementäre Expertise, Evidenzgenerierung und Innovationskraft bietet, wird entsprechend nicht ausreichend erkannt und zielgerichtet eingesetzt. Gleichzeitig erfahren die Auftraggebenden kaum einen Mehrwert aus den vielfältigen Wissenschaftskooperationen der GIZ bzw. nehmen diese nicht ausreichend wahr. Die GIZ nutzt also ihr Alleinstellungsmerkmal eines weiten, praxisorientierten Wissenschaftsnetzwerks in Nord und Süd gegenüber den Auftraggebern nicht. Diese wünschen sich entweder eine bessere Vernetzung mit der Wissenschaft und/oder eine „Übersetzung“ von Erkenntnissen aus der Wissenschaft für die politische Steuerung. Hier besteht Potenzial für die Stärkung der Position der GIZ im Geschäft mit den Auftraggebern.

Schließlich hat die USE gezeigt, dass sowohl aus Sicht von GIZ-Mitarbeitenden als auch von kooperierenden Wissenschaftsorganisationen **Vereinfachungen in der vertraglichen Zusammenarbeit** notwendig sind, um die Kooperation für beide Seiten attraktiver zu gestalten.

Empfehlung 1:

Für die Exzellenzthemen werden die Ziele einer Kooperation mit der Wissenschaft definiert und in der Praxis verfolgt. (Federführung FMB)

- Dafür soll für jedes Exzellenzthema definiert werden, wie **die Kooperation mit der Wissenschaft** zur Evidenz- und Innovationsgenerierung, zur Entwicklung standardisierter, skalierbarer Lösungen, zum Agenda-Setting, zur Positionierung und Sichtbarkeit **genutzt werden soll**.
- Darauf basierend soll eine kriterienbasierte **Auswahl wesentlicher Wissenschaftsakteure** getroffen werden, mit denen längerfristige Partnerschaften angestrebt werden. Kriterien für die Auswahl sollten einschließen: Renommee im Fachgebiet; ausgewogener Mix von Wissenschaftsakteuren aus Universitäten/Hochschulen, Forschungsinstituten und Think-Tanks in Deutschland, Europa, den Partnerländern sowie überregionalen Netzwerken; Praxisorientierung des Wissenschaftsakteurs; Eignung für die Konsortialbildung; ggf. weitere Kriterien bzgl. Geschäftsentwicklung.
- Die **Ziele der Partnerschaften** mit einzelnen Wissenschaftspartnern werden anschließend in den **Operationsplan des Exzellenzthemas integriert**. Die Partnerschaften mit den Wissenschaftsakteuren in den Exzellenzthemen benötigen dazu eine **klare Ansprechstruktur**, die dafür Sorge trägt, dass die Kooperationen und deren Ergebnisse über Vorhaben- und Bereichsgrenzen hinweg eingesetzt und vermittelt werden. Diese soll zudem auch als Ansprechstruktur für die Wissenschaftspartner dienen.

Empfehlung 2:

Die GIZ schafft die Voraussetzung dafür, die Kooperation mit der Wissenschaft gezielt zur Stärkung der eigenen Fachlichkeit einzusetzen.

- Um Wissensverluste zu minimieren und die Effizienz des Wissensmanagements zu erhöhen, sollte das Unternehmen – abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen – so bald wie möglich das Projekt eines **Extended-Customer-Relationship-Management-Systems (XRM)** wiederaufnehmen. Durch das System sollen die Kontakte (nicht nur) zur Wissenschaft gepflegt werden und so leicht sichtbar werden, wer, wann, wo, auf welche Weise und mit welchen Mitteln mit einem Wissenschaftspartner kooperiert.
- **Eigenmaßnahmen** sollen in Zukunft noch gezielter dafür genutzt werden, mit herausragenden Wissenschaftsakteuren (Exzellenz-)Themen weiterzuentwickeln und in der internationalen EZ-Landschaft zu positionieren. Dies soll durch die STS UE in ihrer Policy zu Eigenmaßnahmen verankert und von allen anderen Bereichen bei der Planung und Umsetzung von Eigenmaßnahmen berücksichtigt werden. Als strategischer Nebennutzen kann dies die langfristige Bindung von Wissenschaftsakteuren und GIZ stärken. Zur genauen Ausgestaltung von Eigenmaßnahmen berät die STS UE.

- Für Aufbau und Erhalt der Fachlichkeit soll die GIZ unter Federführung des Personalbereichs und mit Unterstützung durch die AIZ **Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen für die Personalgewinnung und -entwicklung** in (absehbaren) Engpassprofilen und Exzellenzthemen eingehen. Hierfür kommen gezielte Praktikant*innenprogramme, Maßnahmen der Bindung/Kontaktpflege nach Ende der Praktika, Abschluss- und Forschungsarbeiten im Vorhabenkontext mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen sowie Maßnahmen des Up-Skilling infrage.
- Das zukünftige **Innovationsmanagement** soll Orientierung geben, wie Themen und Formate für die Kooperation mit der Wissenschaft zur Förderung von Innovation (und damit Fachlichkeit und Geschäftsentwicklung) ausgewählt und entsprechende Kooperationen anschließend umgesetzt werden können. (Federführung FMB)
- Im Rahmen der geplanten **Studie zur Fachlichkeit** soll die Wissenschaftskooperation als Baustein in der Organisation von Fachlichkeit mitbetrachtet werden. (Federführung FMB)

Empfehlung 3:

Kooperationen mit der Wissenschaft werden gezielt für die Geschäftsentwicklung genutzt.

- GloBe, FMB und Regionalbereiche sollten dafür Sorge tragen, dass **Ergebnisse von Kooperationen mit der Wissenschaft verstärkt und systematisch in den Dialog mit den Auftraggebern eingebracht werden** und so zum Agenda-Setting gegenüber den Auftraggebern und zur Geschäftsentwicklung beitragen. Dabei sollten insbesondere auch Wissenschaftspartner aus dem Globalen Süden einbezogen werden.
- AGE sollte im Rahmen von Geschäftsentwicklungsprojekten systematischer prüfen, inwieweit Expertise, Evidenz und Innovation der Wissenschaft für die **Geschäftsentwicklung** genutzt werden können. Auf der Grundlage soll eine Orientierung auch für die dezentralen Geschäftsentwicklungseinheiten gegeben werden, denn dort entsteht ein Großteil des Geschäfts.
- AGE, INS und Operative Bereiche sollten gemeinsam dort, wo es besonders intensive Kooperationsbeziehungen zu einem Wissenschaftsakteur gibt, neue Ansätze für die Geschäftsentwicklung generieren und in die **Kokreation** mit diesen Akteuren einsteigen.

Empfehlung 4:

Die administrative Umsetzung von Kooperationen mit der Wissenschaft wird erleichtert.

Einkauf und Verträge soll dafür gemeinsam mit dem Bereich Finanzen und mit Unterstützung durch die STS Recht und Versicherung im Rahmen der Überlegungen zum Strategischen Lieferanten- und Empfängermanagements die geeigneten Kriterien und Optionen für eine vereinfachte vertragliche Zusammenarbeit mit der Wissenschaft prüfen:

- Spezifische Vertragskonditionen, z.B. Nutzungsrechte;
- Differenzierung von Anforderungen bei der institutionenspezifischen Prüfung der Eignung und bei der finanziellen Abwicklung, z.B. reduzierte Nachweispflichten.

Einkauf und Verträge, Bereich Finanzen und Fach- und Methodenbereich integrieren in bestehende Beratungsformate (z.B. Operative Beratungsstelle Finanzierungen) spezifische Beratungs- und Informationsangebote für GIZ-Mitarbeitende, die mit der Wissenschaft vertraglich kooperieren wollen. Hier soll dafür sensibilisiert werden, dass die Frage nach der Augenhöhe in der Kooperation mit der Wissenschaft nicht nur von vertraglichen Aspekten abhängt, sondern auch eine Frage des Selbstverständnisses und der gelebten Partnerschaftlichkeit ist sowie transparente Kommunikation und professionelles Erwartungsmanagement voraussetzt.

4 Literaturverzeichnis

Chernikova, E. (2017): 'Negotiating research collaboration between universities and other civil society organizations in Canada', in L.J.A. Mougeot (ed.) *Putting Knowledge to Work*. Bourton on Dunsmore: Practical Action Publishing, pp. 71-106.

GIZ (2018): *Zusammenarbeit mit der Wirtschaft*. Unternehmensstrategische Evaluierung. Hauptbericht. GIZ: Bonn

Guimón, J. (2013): Promoting university-industry collaboration in developing countries. Policy Brief. Innovation Policy Platform, OECD and World Bank.

Johnston, A. und R. Huggins (2014): Drivers of university–industry links: The case of knowledge-intensive business service firms in rural locations, *Regional Studies*, 50 (8), pp. 1330-1345.

KfW/GIZ (2023): *Gemeinsame Evaluierung der FZ-/TZ-Kooperation. Praxis der Zusammenarbeit von KfW und GIZ*. KfW/GIZ: Frankfurt a.M., Bonn.

Miller, K., McAdam, R. und M. McAdam (2016): A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: toward a research agenda, *R&D Management*, 48 (1), pp. 7-24.

Østergaard, C. R. und I. Drejer (2022): Keeping together: Which facToR characterise persistent university–industry collaboration on innovation?, *Technovation*, Vol. 111.

PBA (2019): *Brokering Better Partnerships by investing in the partnering process*. London: Partnership Brokers Association (PBA).

Ritzen, J. (2020): 'Making ideas work for society: University cooperation in knowledge transfer', in A. Al-Youbi, A. H. M. Zahed und W. G. Tierney (eds.) *Successful Global Collaborations in Higher Education Institutions*. Cham, Springer Nature Switzerland, pp. 51-62.

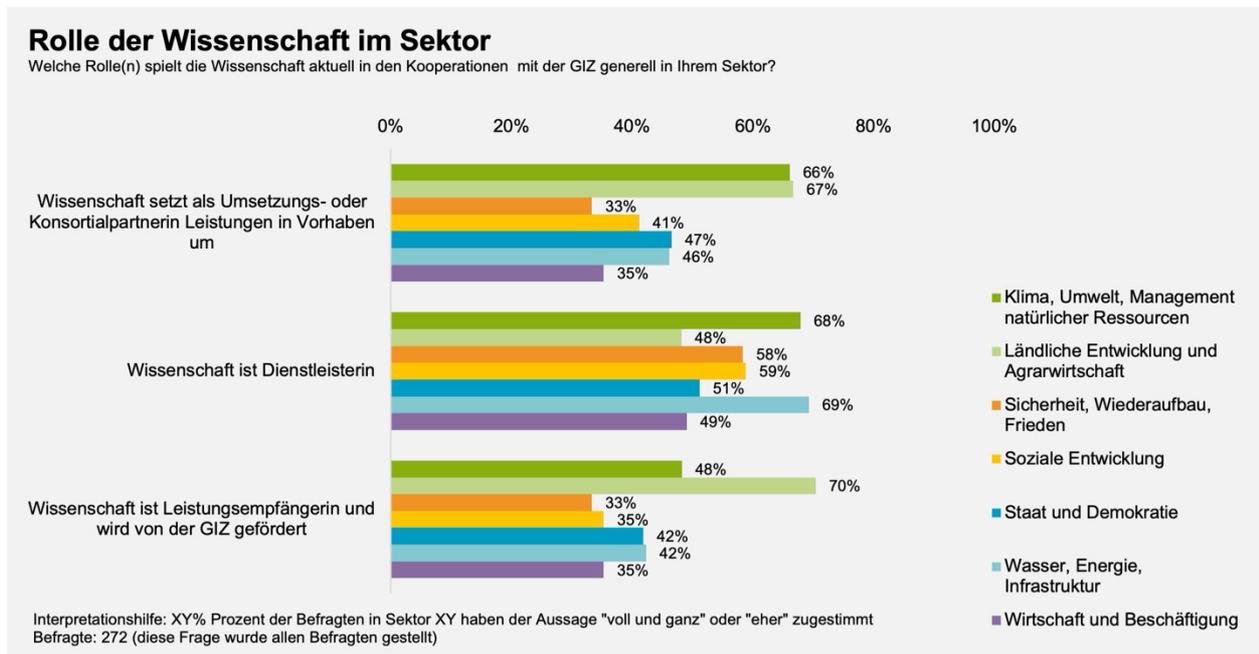
Sjöo, K. und T. Hellström, (2019): University-industry collaboration: A literature review and synthesis, *Industry and Higher Education*, 33 (4), pp. 1-11.

TPI (2020): *The Fit for Partnering Framework*. Oxford: The Partnering Initiative (TPI).

5 Anhang

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1: Rolle der Wissenschaft nach Sektoren..... 51
 Anhang 2: Vertragliche Grundlagen der Zusammenarbeit nach Lokalität des Wissenschaftspartners 51
 Anhang 3: Herausforderungen in der Kooperation nach Lokalität des Wissenschaftspartners 52
 Anhang 4: Herausforderungen der Kooperation nach Akteurstyp 52
 Anhang 5: Erfolgsfaktoren der Kooperation nach Akteurstyp 53



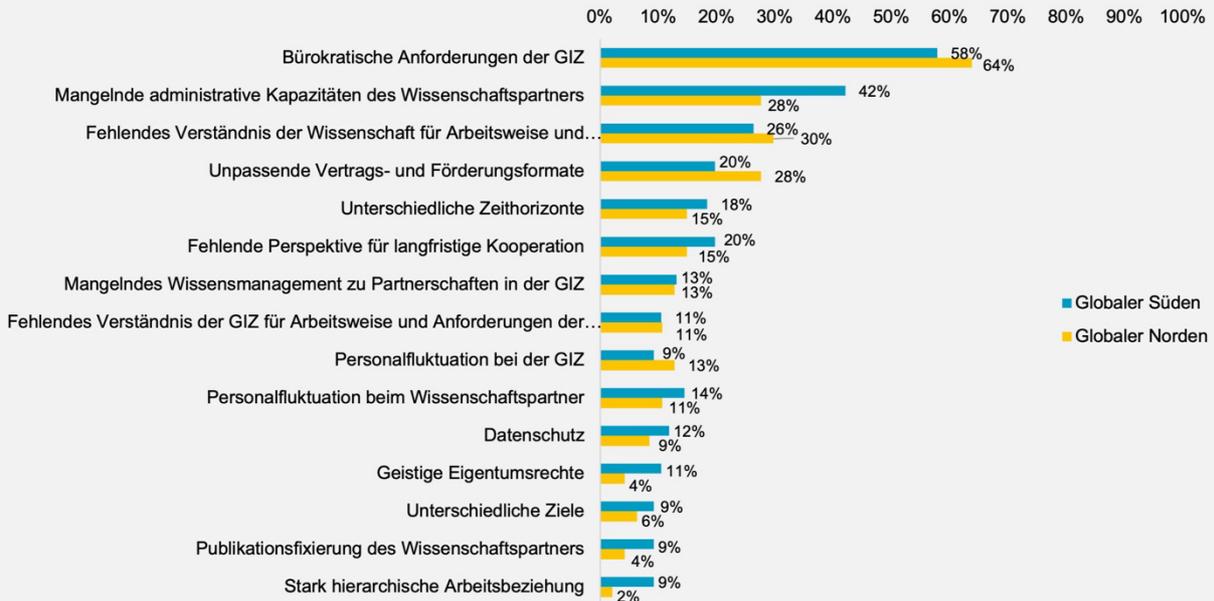
Anhang 1: Rolle der Wissenschaft nach Sektoren
 Quelle: Online-Survey



Anhang 2: Vertragliche Grundlagen der Zusammenarbeit nach Lokalität des Wissenschaftspartners
 Quelle: Online-Survey

Herausforderungen aus Sicht von GIZ-Mitarbeitenden

Welche Faktoren haben die Kooperation mit dem Wissenschaftspartner negativ beeinflusst?



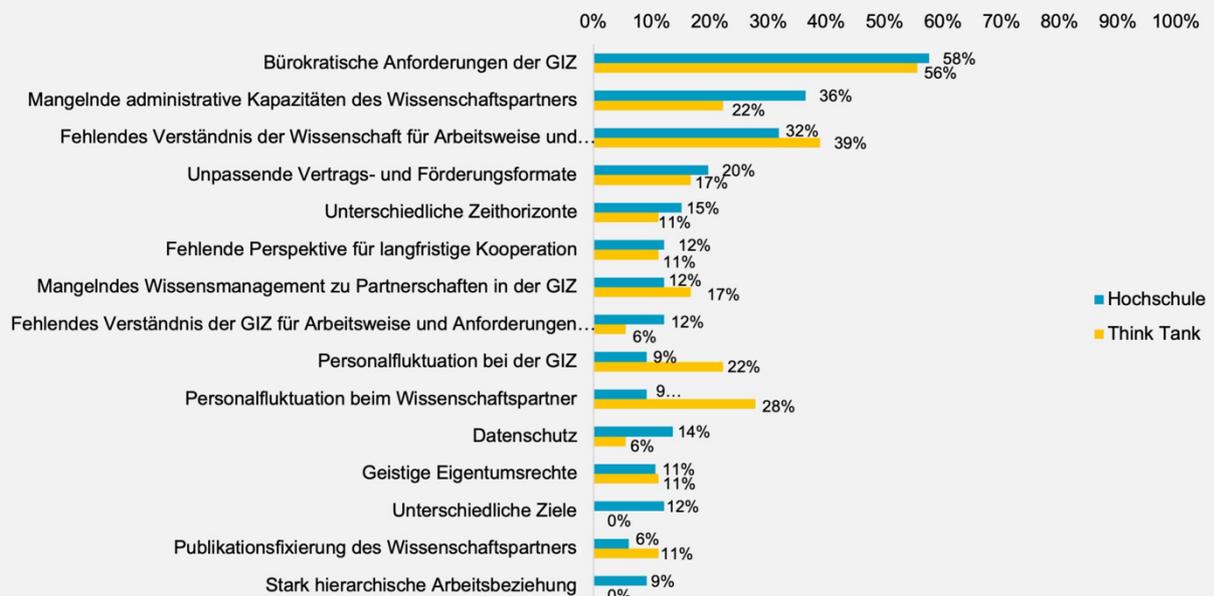
Befragte: 148 Auftragsverantwortliche (mit Wissenschaftskooperation in aktuellem Vorhaben)

Anhang 3: Herausforderungen in der Kooperation nach Lokalität des Wissenschaftspartners

Quelle: Online-Survey

Herausforderungen aus Sicht von GIZ-Mitarbeitenden

Welche Faktoren haben die Kooperation mit dem Wissenschaftspartner negativ beeinflusst?



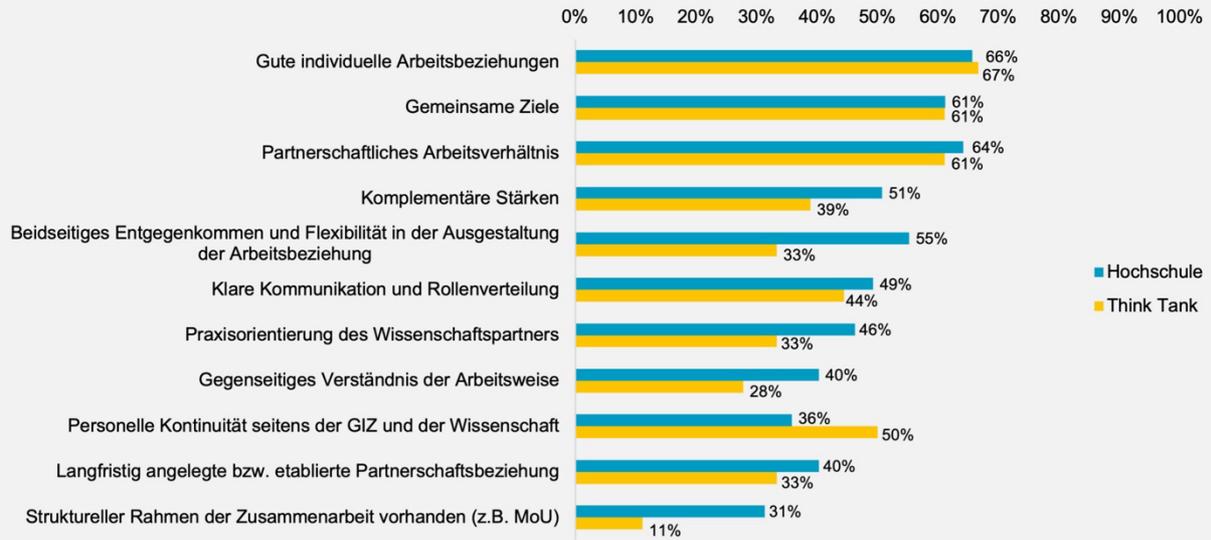
Befragte: 148 Auftragsverantwortliche (mit Wissenschaftskooperation in aktuellem Vorhaben)

Anhang 4: Herausforderungen der Kooperation nach Akteurstyp

Quelle: Online-Survey

Erfolgsfaktoren

Welche Faktoren haben zum Gelingen der Kooperation mit dem Wissenschaftspartner beigetragen?



Befragte: 150 Auftragsverantwortliche (mit Wissenschaftskooperation in aktuellem Vorhaben)

Anhang 5: Erfolgsfaktoren der Kooperation nach Akteurstyp

Quelle: Online-Survey

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

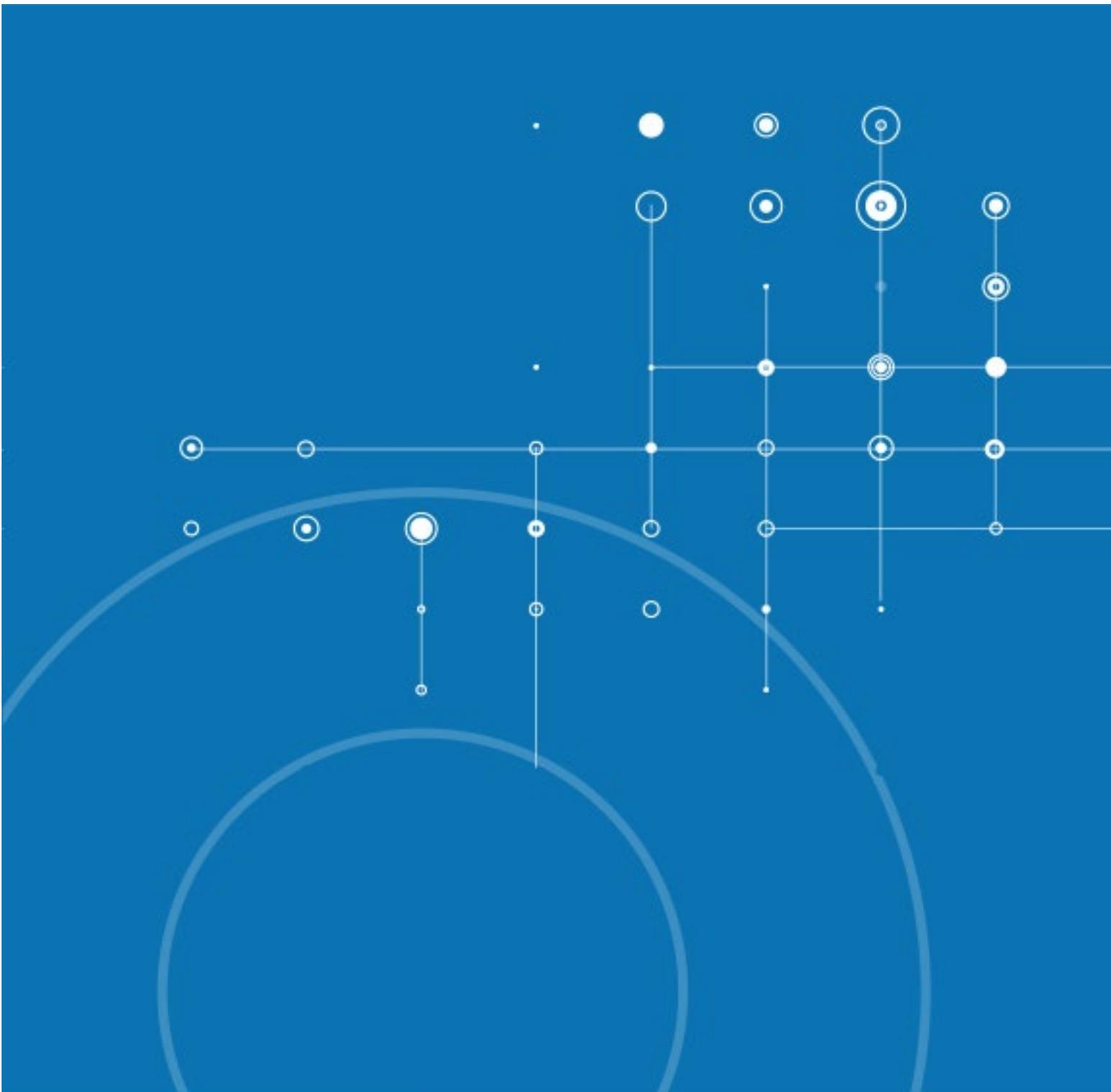
© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 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/wissenwaswirkt