FOKUSSIERUNGSMETHODEN:

Das Wesentliche im Blick behalten

PHASE 1 - INITIIEREN

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON FOKUSIERUNGSMETHODEN FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Aufgrund der verschiedenen Hintergründe, Arbeitskulturen und Herangehensweisen kommen Akteure aus den Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft oft mit unterschiedlichen Erwartungen in ein neues Kooperationsformat. Hier besteht Bedarf, die Schwerpunktsetzung der Kooperation klar abzugrenzen und immer wieder in den Fokus zu rücken. So gelingt es, eine intersektorale Kooperation zielgerichtet zu steuern und gemeinsam komplexe Herausforderungen zu bewältigen.

Durch eine klare Schwerpunktsetzung der intersektoralen Kooperation kann die Wirksamkeit der Zusammenarbeit maximiert werden und die in der Stakeholder-Analyse identifizierten Interessen und Stärken der verschiedenen Akteure in konkrete Ziele überführt werden.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Grundsätzlich stehen verschiedene Fokussierungsmethoden zur Verfügung. Dieses Factsheet stellt zwei Ansätze vor:

- **Golden Circle:** Konzeptentwicklungsbasierter Ansatz, durch die Beantwortung der Fragen Why, How, What.
- **Team Purpose Canvas:** Map-basierte Ansätze zur Ausrichtung der Aktivitäten auf das Ziel und den wirklichen Zweck der Koopration. Verständnis von Beziehungen und Entwicklung von Aufgaben und Rollen.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Fokussierungsmethoden helfen bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und einer klaren Schwerpunktsetzung für die Kooperation. Dadurch können im späteren Verlauf Missverständnisse und Konflikte reduziert und begrenzte Ressourcen optimal genutzt werden. Die gemeinsam entwickelte Schwerpunktsetzung bildet die Basis für die Erarbeitung konkreter Ziele/Meilensteine, strategischer Grundlagen und konkreter (Umsetzungs-)Aktivitäten. Die Fokussierung ist auch ausschlaggebend für eine transparente Kommunikation zu Meilensteinen und Ergebnissen sowie für die Wirkungsanalyse.

Niveau:
Matrix-basierte Ansätze (Golden Circle): einfach
Map-basierte Ansätze (Team Purpose Canvas): mittel

Zeitrahmen:
Konzeptentwicklungsbasierte Ansätze: im Rahmen eines Brainstormings (ca. 2 Std.)
Map-basierte Ansätze: Workshop-Format (ca. 2 - 3 Std.) plus umfassende Nachbereitung

Arbeitsweise/Formate:
Brainstorming und strukturierte Diskussion, Systematisierung mit Hilfe der Arbeitsvorlagen

Begleitung:
Konzeptentwicklungsbasierte Ansätze: können ohne externe Begleitung umgesetzt werden
Map-basierte Ansätze: neutrale Moderation wünschenswert, insbes. auch für eine systematische Nachbereitung

Wer muss dabei sein?
In Phasen „Initiieren" und „Starten": Initiator:innen und Schlüsselakteure
Im weiteren Verlauf: möglichst breite Beteiligung

FOKUSSIERUNGSMETHODEN: SCHRITT FÜR SCHRITT

Golden Circle -Warum? Wie? Was?

Das Konzept des Golden Circle nach Simon Sinek zielt darauf ab, die Frage "Warum tun wir das, was wir tun?" in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen. Der Circle ist ein schnell erfassbares und zugleich wirkungsvolles Mittel, um in intersektoralen Kooperationen den Sinn der Kooperation in den Fokus zu rücken. Wir empfehlen, ihn zu Projektbeginn zu befüllen und über die gesamte Kooperation hinweg zu nutzen (zum Beispiel als Einführung für neue Akteure, als Visualisierung für strategische Workshops etc.) und zu ergänzen.

1 Warum?

Dies ist der Kern des Golden Circle. Hier geht es um die Beantwortung der Frage nach dem Zweck der Kooperation. Dabei sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Warum existiert die Kooperation?
- Was treibt sie an?

Methodisch eignen sich dafür Workshops mit Brainstormings und strukturierten Diskussionen sowie Storytelling (siehe Faktenblatt „Narrativ-Methoden").

2 Wie?

Die zweite Schicht des Kreises beantwortet die Frage nach dem „Wie", den Strategien, Methoden oder Prozessen, wie die Kooperation ihre Mission erfüllen möchte. Geklärt werden sollte auch: „Was sind für diese Kooperation die Prinzipien oder Werte, die die beteiligten Organisation(en) leiten?" In einem kollaborativen Workshop kann ein gemeinsames Verständnis mit den wichtigsten Punkte herausgearbeitet werden. Alles weitere (siehe z.B. Faktenblatt „Prozessmanagement") sollte im Detail getrennnt erarbeitet werden.

3 Was?

Die äußere Schicht des Kreises bezieht sich auf die konkreten Handlungen und Ergebnisse der Kooperation, also welche Themenfelder, Umsetzungsaktivitäten, Pilotvorhaben, etc. bearbeitet werden sollen. Bei der initialen Befüllung des Golden Circle können schon erste Ideen zum „Was?" erarbeitet werden, die Konkretisierung erfolgt im weiteren Verlauf.

Team Purpose Canvas – Kontextinformationen, Interaktionen und Beziehungen

Der Team Purpose Canvas dient der Visualisierung und ganzheitlichen Sicht auf die intersektorale Kooperation. Er kann zum Beispiel auf einem großen Whiteboard dargestellt und mit Klebezetteln befüllt werden. Das Befüllen erfolgt mit dem ganzen „Team" in Form eines Workshops.

1 Festlegen von Basisinformationen

Zunächst geht es um das gemeinsame Ziel (siehe auch Faktenblatt „Zielstellung"). Gibt es weitere, persönliche Ziele? Anschließend werden die handelnden Personen und ihre Rollen in den Canvas aufgenommen. Eine Person kann mehrere Rollen haben.

Auf Basis dieser Informationen geht es nun um den Zweck („purpose") der Kooperation. Was ist der wirkliche Mehrwert, den wir mit dieser Kooperation erreichen möchten? Anschließend werden gemeinsame Werte (max. 10-12) festgelegt. An welchen Werten wollen wir uns orientieren? Welche (max. 3) sind die wichtigsten?

Schließlich werden die gemeinsamen Regeln definiert. Diese können bestimmte Abläufe in der Zusammenarbeit, Umgang mit Konflikten, Regelmeetings, Ablage von Dateien uvm. betreffen.

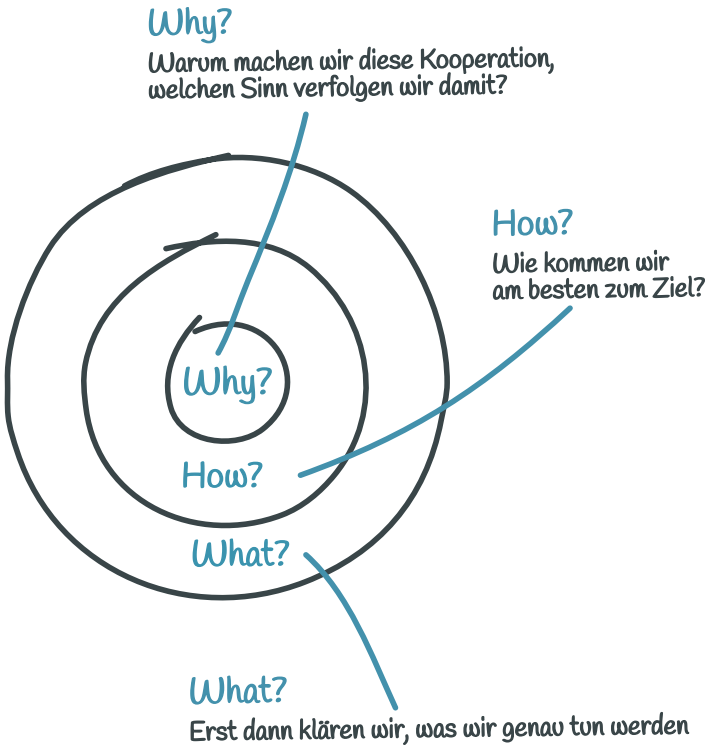
2 Ergänzung um weitere Inhalte

Nach einiger Zeit sollte man den Team Canvas erneut durchgehen. Gibt es Anpassungsbedarf bei den Zielen und Rollen, dem Zweck oder den Werten und Regeln? Anschließend werden die Bereiche „persönliche Ziele", „Stärken und Qualitäten" (Welche Stärken im Team bringen uns voran? Welche Fähigkeiten sollten wir weiter ausbauen?), „Schwächen und Risiken" (Welche Schwächen haben wir im Team? Welche Faktoren erschweren unsere Zusammnarbeit?) sowie „Bedarfe und Erwartungen" (Was bringt uns als Team weiter? Welche Erwartungen haben die einzelnen Personen?) ergänzt.

3 Weitere Überarbeitungsschleifen

Der Team Purpose Canvas ist ein lebendiges Dokument, das im Laufe der Kooperation angepasst werden kann. Ein geeignetes Format dazu kann eine Retrospektive aus dem agilen Workflow sein (siehe Faktenblatt „Bewertung und Rückblick").

Golden Circle



Team Purpose Canvas



MÖGLICHE STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei Fokussierungsmethoden für intersektorale Kooperationen sind einige besondere Herausforderungen zu beachten:

- **Stakeholder sollten Veränderungsbereitschaft mitbringen:** Aufgrund der verschiedenen Hintergründe innerhalb einer Kooperation sollten die beteiligten Stakeholder bereit sein, ihre gewohnte Denk- und Handlungsweise anzupassen. Fokussierungsmethoden haben hierbei die Aufgabe zu dieser notwendigen Veränderungsbereitschaft beizutragen.
- **Komplexität der Kontexte berücksichtigen:** Auch diese Herausforderung hat ihren Ursprung in den unterschiedlichen Hintergründen der einzelnen Stakeholder. Innherhalb der Kooperation müssen die Vielschichtigkeit und die Dynamik dieser Kontexte beachtet werden.
- **Daten- und Informationsaustausch:** Innherhalb der Kooperation sollte der notwendige Daten- und Informationsaustausch gewährleistet sein. Eine Herausforderung könnte hierbei sein, dass einzelne Stakeholder nicht alle relevanten Informationen teilen möchten. Für die sinnvolle Anwendung der gennanten Fokussierungsmethoden und das Gelingen der intersektoralen Kooperation, ist dies allerdings unerlässlich.
- **First things first:** Oftmals herrscht der Eindruck vor, dass man schon weiter ist und meint sich nicht mehr mit diesen fundamentalen Fragen/Aspekten auseinandersetzen zu müssen, da man sich schon parallel im operativen „Doing" befindet. Sich hierfür Raum und Zeit zu schaffen und sich des gemeinsamen Fokus zu versichern kann z.B. durch den Impuls einer externen Begleitung eingebracht werden.

FOKUSSIERUNGSMETHODEN:

Das Wesentliche im Blick behalten

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Allianz für Gesundheitskompetenz von Schüler:innen – Golden Circle

Kinder und Jugendliche sind immer größer werdenden gesundheitlichen Risken ausgesetzt. Eine (fiktive) intersektorale Kooperation zwischen Gesundheits-, Bildungs- und Technologiesektor möchte mit Hilfe der neuen Technologien die Gesundheitskompetenz von Schüler:innen verbessern. Ein Golden Circle könnte wie folgt aussehen:

Warum (Why): Verbesserung der Gesundheitskompetenz von Schüler:innen, um Krankheiten vorzubeugen und das Bewusstsein über verschiedene Krankheitsbilder zu erhöhen.

Wie (How): Durch die Integration moderner Technologien und innovativer pädagogischer Ansätze für interaktive und personalisierte Gesundheitsaufklärung in Schulen.

Was (What): Entwicklung einer benutzerfreundlichen Gesundheits-App, Schulung von Lehrer:innen im Umgang mit neuen Technologien und Einführung innovativer Lehrpläne zur Förderung der Gesundheitskompetenz in Schulen.

ALTERNATIVE METHODEN

Balenced Scorecard:

Eine Balanced Scorecard ist ein strategisches Managementinstrument, dass verschiedene Perspektiven wie finanzielle, kundenorientierte, interne Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektiven betrachtet. In intersektoralen Kooperationen kann sie dazu beitragen, ausgewogene Ziele festzulegen.

Victory Circle & Current Reality:

Mit diesem dreistufigen Ansatz wird der Fokussierung ein Visionierungsansatz vorgeschaltet. Er lässt, die Beteiligten ein Idealbild erzeugen, das wiederum neue Möglichkeitsräume eröffen lässt und die Begeisterung für einen erstrebenswerten Zustand fördert. Dann werde anhand von vier Quadranten die entstandenen Ziele und Lösungsansätze abgeprüft (1. Welche Stärken haben wir? 2. Welchen Nutzen verbinden wir damit? 3. Was könnten Fallen sein? 4. Welche Herausforderungen haben wir?) Die Erkennntnisse werden im dritten Schritt als Schlussfolgerungen handlungsorientiert formuliert (Was jetzt?)

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:

Sinek, S. (2014): Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren, Redline Verlag.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Golden Circle: Anleitung zur Durchführung eines Workshops, Institut für Innovation und Technik, Berlin
- Pryczak, Th. (2021): That's me!: Wie Sie Purpose als Kompass zum Erfolg nutzen. Das Praxisbuch für Führungskräfte, Unternehmen, Teams und Selbstständige, Rheinwerk Computing
- Viele Plattformen zur Online-Zusammenarbeit bieten Leitfäden und Arbeitsvorlagen für Golden Circle und Purpose Canvas

mehr Infos und alle Links online