PHASE 5 - BEWERTEN UND WEITERTRAGEN

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

BEWERTUNG UND RÜCKBLICK:

Prozess und Ergebnisse bewerten und Rückschlüsse für nächste Schritte ziehen

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON BEWERTUNG UND RÜCKBLICK FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Die Bewertung von erzielten Zwischenergebnissen und Inhalten sowie der Rückblick auf die gemeinsame Zusammenarbeit spielen an neuralgischen Punkten im Verlauf der intersektoralen Kooperation eine wichtige Rolle. Die Beteiligten können sich in ihrer Zusammenarbeit weiterentwickeln und inhaltliche Arbeitsergebnisse kontinuierlich verbessern. Fehlentwicklungen und Konflikten kann vorgebeugt werden. So werden über die gesamte Kooperation hinweg das gemeinsame Ziel und der Fokus immer wieder in den Blick genommen.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Zwei Methoden aus der Softwareentwicklung bzw. des dafür eigens entwickelten agilen Scrum Framework können auch in intersektoralen Kooperationen bestens angewendet werden.

- Die **Retrospektive** ist die Rückschau auf die Qualität der Zusammenarbeit in einem definierten Zeitraum.
- Ein **Review** ist die rückblickende Bewertung der inhaltlichen Arbeit und der Arbeitsergebnisse in einem definierten Zeitraum.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Durch die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der an der Kooperation beteiligten Akteure, die Vielschichtigkeit der Themen und das Einfinden in die gemeinsame Zusammenarbeit können an vielen Stellen Herausforderungen entstehen. Auf der Beziehungsebene, in der Art der Zusammenarbeit aber auch was die inhaltliche Qualität der Ergebnisse betrifft. Durch regelmäßige Evaluierung und Rückblicke können die Beteiligten Erkenntnisse gewinnen, um die Effektivität ihrer Zusammenarbeit zu verbessern und erfolgreich auf die komplexen Anforderungen intersektoraler Projekte einzugehen.

Niveau:
Je nach Detailschärfe und Themenvielfalt:
Einfach bis Komplex

Zeitrahmen:
Retroperspektive: 4 - 6 Std.
Review: 2- 4 Std.

Arbeitsweise/Formate:
Retrospektive und **Review** mit festem Ablauf, flexibel bei der Auswahl der angewendeten Methoden je Ablaufschritt.

Begleitung:
Review kann intern durchgeführt werden. Je neutraler die Moderation, desto besser. **Retros** sollten extern begleitet werden.

Wer muss dabei sein?
Möglichst breite Beteiligung aller Akteure der intersektoralen Kooperation. Bei **Retros** sollte das ganze Team eines Arbeitspakets oder Teilprojekts dabei sein.

BEWERTUNG UND RÜCKBLICK: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Retroperspektive: Reflektion und Verbesserung der Qualität der Zusammenarbeit

Die Retroperspektive ermöglicht einen Blick auf die Qualität der Zusammenarbeit, ohne sich in inhaltlichen Diskussionen zu verlieren. Die Beteiligten blicken in regelmäßigen Abständen gemeinsam auf eine abgeschlossene Phase der Kooperation zurück. Dies beinhaltet die Bewertung von Erfolgen, Herausforderungen und Lernerfahrungen.

1 Gesprächsklima schaffen und Themen sammeln

Zu Beginn ist es wichtig, eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Mit Aufwärmmethoden können die unterschiedlichen Stimmungen der Teilnehmer:innen ermittelt werden. Anschließend werden Themen gesammelt. Alle können Anliegen einbringen, die sich auf die Zusammenarbeit (nicht auf Inhaltliches!) beziehen. Hier können erste Einblicke gegeben werden, was bisher gut oder nicht erwartungsgemäß gelaufen ist. Daraus können Kategorien gebildet werden, z.B. mit einer Sammlung auf einer Pinnwand. Abschließend wird priorisiert.

2 Einsichten und Erkenntnisse gewinnen

Nun werden alle eingebrachten Themen der Reihe nach bearbeitet. In diesem Schritt werden die Ursachen für die gefundenen Erfolge oder Schwierigkeiten diskutiert. Dabei ist es wichtig, zunächst so viele Erkenntnisse wie möglich zu gewinnen, anstatt direkt in die Lösungsfindung zu gehen. Dies kann durch strukturierte Gespräche, Feedback-Mechanismen oder andere partizipative Methoden erreicht werden. Ziel ist es, Schwachstellen und ihre Ursachen zu identifizieren und zu verbessern. Auch positive Aspekte werden erfasst und gestärkt.

3 Entscheidungen treffen

Auf dieser Grundlage werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen formuliert, um die intersektorale Kooperation weiter zu entwickeln. Dies können Änderungen in der Kommunikation, Anpassungen in der Projektstruktur oder Schulungsmaßnahmen für die beteiligten Akteure sein.

4 Abschluss

Die Teilnehmer:innen werfen einen Blick zurück auf die Retrospektive selbst und generieren Erkenntnisse für die kommende Durchführung.

Review: Reflexion und Verbesserung der inhaltlichen Zusammenarbeit

Ein Review ist die Reflexion der inhaltlichen Zusammenarbeit. Wie die Retrospektive kommt die Methode aus dem Scrum Framework und wird dort jeweils am Ende eines Sprints, also etwa alle 4 - 6 Wochen durchgeführt. Auch intersektorale Kooperationen können sich diese Methode zu Nutze machen und in regelmäßigen Abständen am Ende eines abgeschlossenen Teilprozesses durchführen. Ein Review steigert die Effektivität und fördert die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen. Wichtig ist, dass bei einem Review nicht nur das Team, sondern auch externe Stakeholder einbezogen werden (z.B. Zielgruppen oder Auftraggeber:innen der intersektoralen Kooperation).

1 Vorbereitung

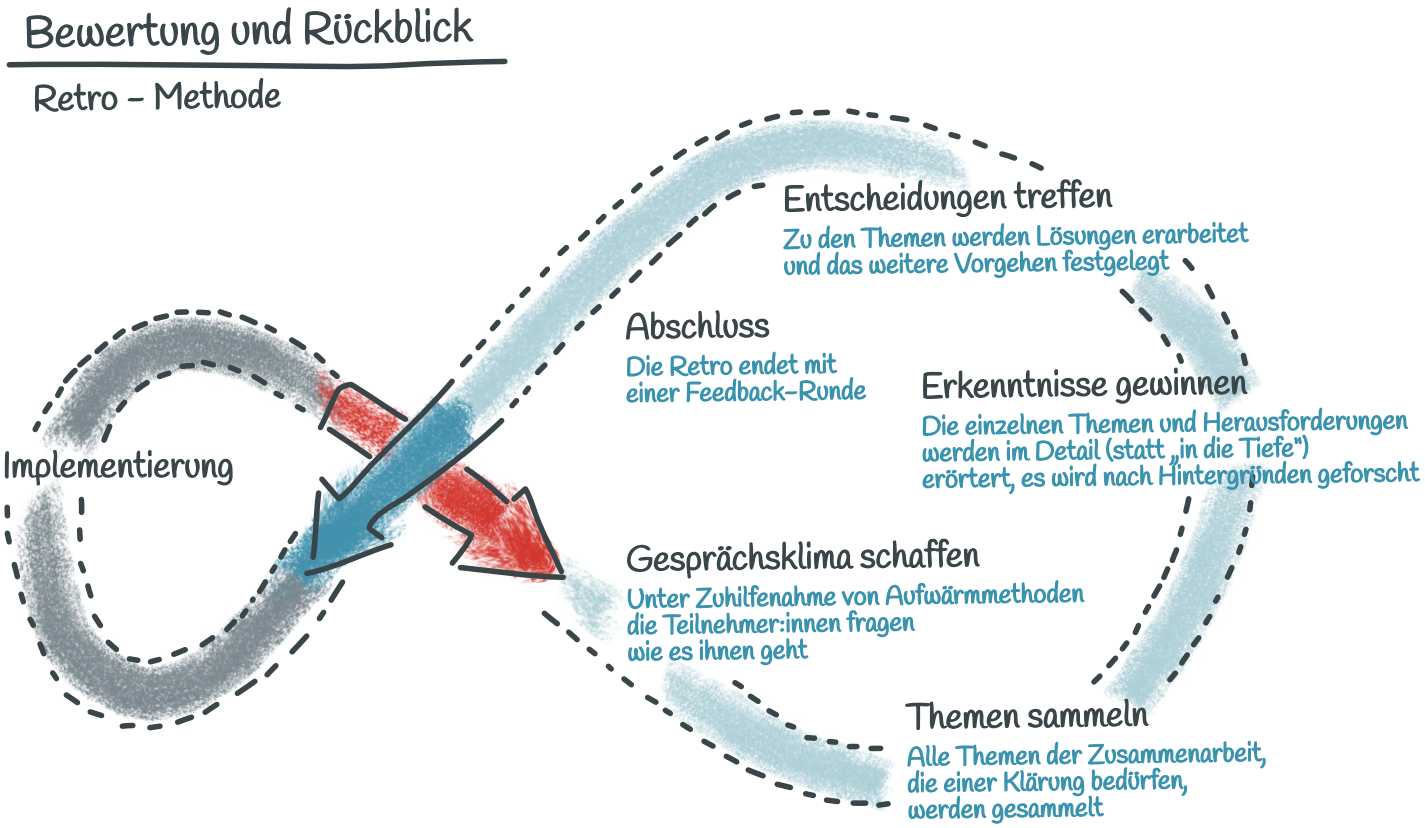
Es werden klare Bewertungskriterien und Ziele festgelegt, die den Erfolg spezifischer Teilleistungen intersektoralen Kooperation messen sollen (z.B. Erstellung eines Flyers, Organisation eines Beteiligungsworkshops etc.).
Diese könnten Aspekte wie Zielerreichung, Effizienz der Kommunikation, Zusammenarbeit und die Erfüllung der Bedürfnisse aller beteiligten Sektoren umfassen.

2 Durchführung und Evaluierung

Das Team stellt die Ergebnisse eines bestimmten Teilschritts bzw. Teilabschnitts vor. Es beschränkt sich nur auf die darin erzielten Ergebnisse. Anschließend geben die Stakeholder Feedback. Wichtig ist die Offenheit des Teams für Verbesserungsvorschläge.

3 Entwicklung von Maßnahmen und Anpassungen

Schließlich beraten sich alle Anwesenden gemeinsam und legen die Schritte für den nächsten Bearbeitungszeitraum fest. In diesem arbeitet das Team dann wieder völlig selbständig bis zur nächsten Review.



MÖGLICHE STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei Bewertung und Rückblick für intersektoralen Kooperationen sind einige besondere Herausforderungen zu beachten:

- **Divergierende Bewertungskriterien:** Aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Erwartungen der beteiligten Sektoren können divergierende Bewertungskriterien für die Review entstehen. Das Festlegen gemeinsamer Maßstäbe und Ziele für die Bewertung kann eine Herausforderung darstellen.
- **Kommunikationsbarrieren überwinden:** Kommunikationsbarrieren zwischen den Sektoren können die objektive Erfassung von Erfahrungen und Einschätzungen erschweren. Unterschiedliche Kulturen, Kommunikationsstile und Perspektiven müssen überwunden werden, um eine fundierte Evaluierung zu gewährleisten.
- **Mangelnde Transparenz und Offenheit:** Ein Mangel an Transparenz und Offenheit bei der Bewertung kann dazu führen, dass kritische Herausforderungen oder Probleme nicht angemessen identifiziert und angesprochen werden. Es ist wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, damit die Beteiligten offen über ihre Erfahrungen sprechen können.
- **Beteiligte überzeugen:** Der Blick zurück ist für viele, die mit den Prinzipien des agilen Arbeitens nicht vertraut sind, nicht üblich und der Mehrwert, für die die diese Erfahrung noch nicht gemacht haben, wenig greifbar. „Wir wissen, was zu tun ist" oder „dafür haben wir jetzt keine Zeit" könnten Einwände sein. Dies erfordert gute Kommunikation im Vorfeld um zu erklären, warum diese Methode relevant ist und wozu sie führen kann.

BEWERTUNG UND RÜCKBLICK:

Prozess und Ergebnisse bewerten und Rückschlüsse für nächste Schritte ziehen

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Retroperspektive in transdisziplinären Teams

Ein transdisziplinäres Projektteam mit Vertreter:innen der Stadtverwaltung, Hochschule und Beteiligten aus der Stadtgesellschaft hat im Rahmen eines Forschungsprojektes (TransZ) zu sozialen, ökonomischen und ökologischen Innovationen für die (Re)vitalisierung urbaner Zentren die Methode der Retrospektive angewendet. Die Durchführung der Retrospektive wurde begleitet von einer externen Moderatorin. Im Ergebnis war allen Beteiligten bewusst, in welchen Maßnahmen die Energien für die verbleibende Laufzeit gebündelt werden sollten und was nicht weiterverfolgt wird.

Retrospektiven in Projektteams

Ein Projektteam im öffentlichen Sektor führte in unregelmäßigen Abständen extern angeleitete Retrospektiven durch, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeitenden waren immer vertreten. Durch die vertrauensvolle Atmosphäre im geschützten Raum der Retrospektive konnten Probleme offen angesprochen werden, die im Alltag tabuisiert wurden. Die Zusammenarbeit verbesserte sich dadurch signifikant.

ALTERNATIVE METHODEN

360-Grad-Feedback:

Diese Methode bezieht Feedback von verschiedenen Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Führungskräften und externen Partnern, ein. Durch die Integration verschiedener Perspektiven entsteht ein umfassendes Bild der Leistung und Zusammenarbeit in intersektoralen Kooperationen.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Sutherland, J. (2020): Das Scrum Praxisbuch, Campus Verlag

Weitere Literatur und Beispiele:

- Andresen, J. (2017): Retrospektiven in agilen Projekten - Ablauf, Regeln und Methodenbausteine, Carl Hanser Verlag; 2., überarbeitete und erweiterte Edition
- Viele Plattformen zur Online-Zusammenarbeit bieten Leitfäden und Arbeitsvorlagen für Retrospektiven und Review, z.B. bei Miro

mehr Infos und alle Links online