METHODEN ZUR ROLLENVERTEILUNG:

Wer übernimmt welche Aufgaben in einer intersektoralen Kooperation

PHASE 1 - INITIIEREN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

KLARE ROLLEN ALS MEHRWERT FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Insbesondere breit angelegte intersektorale Kooperationen rund um die großen Transformationsprozesse entwickeln schnell eine hohe Dynamik und erfordern somit einerseits eine vielfältige Expertise in der Begleitung als auch eine breite Einbindung verschiedenster Akteur:innen.

Insbesondere in den Phasen „Starten" und „Initiieren", aber auch im weiteren Verlauf der Kooperation spielt das sogenannte Kernteam eine große Bedeutung für eine intersektorale Kooperation: hier werden erste Eckpunkte festgelegt, ein vorläufiges Ziel gesetzt und weitere Vernetzungsschritte initiiert. Vor allem in diesem Kernteam, aber auch später bei der Einbindung weiterer Beteiligter ist eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung zentral, um spätere Missverständnisse rund um Verantwortlichkeiten zu vermeiden.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Um im ersten Schritt die relevanten Aufgaben und Rollen zu identifizieren und im zweiten Schritt die Aufgaben innerhalb des Teams passgenau zu verteilen, werden in diesem Faktenblatt die beiden folgenden Ansätze dargestellt:

- **Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Netzwerken strukturieren:** In einem ersten Schritt geht es darum relevante Aufgaben auf verschiedenen Ebenen sowie die daraus entstehenden Rollen klar zu beschreiben und abzugrenzen. Daraus ergeben sich im nächsten Schritt Aufgabenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten.
- **Teamrollen identifizieren und verteilen:** in Anlehnung an das Modell der Teamrollen von Belbin wird identifiziert, welche Personen sich im Team der Kooperation für die verschiedenen Aufgaben eignen. Hier geht es um inhaltliche Expertisen und Fähigkeiten.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Eine klare Verteilung von Aufgaben und Rollen stärkt das gegenseitige Verständnis, verbessert die interne Kommunikation und stärkt somit das Vertrauen in die gemeinsame Arbeit.

Niveau:
Aufgaben strukturieren: leicht
Teamrollen verteilen: leicht

Zeitrahmen:
Beide Methoden:
jeweils 2 - 3 Stunden

Arbeitsweise/Formate:
Aufgaben strukturieren:
Workshopformat mit gemeinsamer Kartierung der Aufgaben
Teamrollen verteilen:
Workshop mit dem Kernteam

Begleitung:
Beide Methoden:
ohne externe Begleitung umsetzbar

Wer muss dabei sein?
Aufgaben strukturieren:
mindestens das Kernteam, ggf. alle Beteiligten
Teamrollen verteilen:
Kernteam

AUFGABEN UND ROLLEN IDENTIFIZIEREN UND IM TEAM VERTEILEN: SCHRITT FÜR SCHRITT

Aufgaben und Verantwortlichkeiten strukturieren

In einer intersektoralen Kooperation fallen entlang des Governance Cycles eine Vielzahl verschiedenster Aufgaben an, die nicht alle von der leitenden Institution/dem Lead bzw. dem Kernteam erbracht werden können. Um effektiv arbeiten zu können ist eine klare Definition von Aufgaben, Rollen und deren Verantwortungsbereich wichtig.

1 Ebenen von Aufgaben klären

Je nach Kontext und thematischem Schwerpunkt können Aufgaben auf verschiedenen Ebenen anfallen. In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, diese Ebenen klar abzugrenzen. Während wohl die meisten Kooperationen eine strategische, operative und kooperationsbezogene Ebene haben, können je nach Fall zudem eine politische Ebene sowie eine Gremien-Ebene relevant sein.

2 Aufgaben pro Ebene identifizieren

Im zweiten Schritt werden alle relevanten Aufgaben innerhalb der verschiedenen Ebenen kartiert. Dies kann z.B. folgende Aufgaben umfassen:

- Auf der strategischen Ebene: Strategische Verantwortung, strategische Ressourcenplanung, Koordination der Umsetzungsaktivitäten;
- Auf der operativen Ebene: Umsetzung von Einzelaktivitäten, Ressourcenakquise, Einbindung von Zielgruppen

(siehe Übersicht in der Arbeitshilfe)

3 Rollen klar benennen

Aus den Aufgaben werden anschließend klare Rollenbeschreibungen abgeleitet, mit denen sich die relevanten Personen identifizieren können.

z.B. „Meilensteinkoordinator:in" für die Aufgabe der Koordination von Umsetzungsaktivitäten, „Brückenbauer" für die Aufgabe zur Einbindung von Zielgruppen.

4 Verantwortlichkeitsbeschreibungen

Um spätere Konflikte und Unklarheiten zu vermeiden, sollten in einem nächsten Schritt die verschiedenen Rollen durch klare Verantwortlichkeitsbeschreibungen ergänzt werden.

Hierbei ist die Erstellung eines Rollen-Canvas für jede verteilte Rolle hilfreich („Role Model Canvas", siehe Arbeitshilfe).

Teamrollen verteilen – das Modell von Belbin: Fachlich-inhaltliche Aufgabenbereiche

Nachdem Aufgaben und Rollen klar definiert sind, müssen die Rollen auf passende Mitglieder des Kernteams oder auch der erweiterten Kooperation verteilt werden. Insbesondere im intersektoralen Kontext kann das Zusammenstellen eines Teams herausfordernd sein. Rollenverständnisse und die Art der Zusammenarbeit unterscheiden sich je nach Sektor. Für den ersten Schritt zur Zusammenstellung eines Teams kann das Modell der Teamrollen nach Belbin helfen.

1 Analyse: Welche Profile werden für die Rollen gebraucht

Führe eine Analyse durch, welche Profile für die definierten Rollen im Team gebraucht werden (siehe Übersicht letzte Seite).

- Handlungsorientierte Rollen: Braucht es Personen, die den Prozess und Umsetzungsaktivitäten vorantreiben? Welche Kompetenzen sind genau gefragt?
- Wissensorientierte Rollen: Braucht es bestimmte inhaltliche Expertise, Know-how zu Finanzierung/Fundraising, etc.
- Kommunikationsorientierte Rollen: braucht es jemanden für die Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern oder vielmehr für die Motivation weiterer Zielgruppen?

2 Passende Personen identifizieren

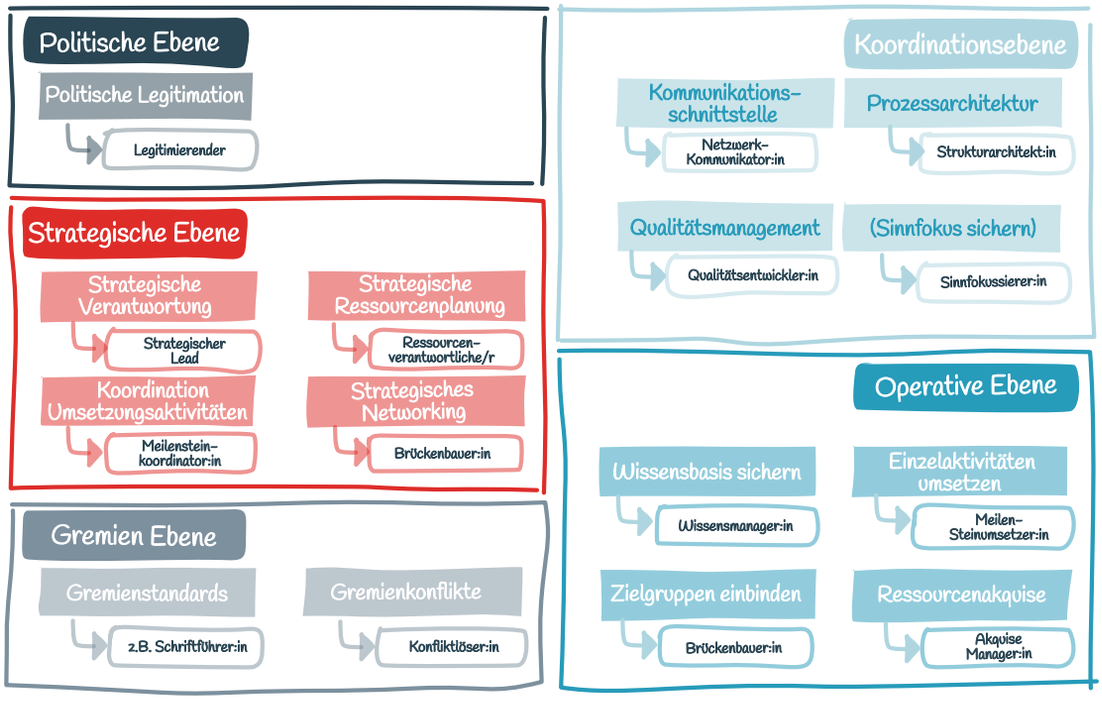
Sammelt eine Liste möglicher Personen für die Mitarbeit im Kernteam und analysiert, welche Rollen sie in einem Kernteam erfüllen können.

Über diese Analyse lassen sich mögliche Mitstreiter:innen für ein Kernteam gezielt ansprechen und über die Bezugnahme auf ihre Stärken auch einfacher für die Mitarbeit in einer neuen Kooperation motivieren.

3 Rollen verteilen und testen

Nachdem die jeweiligen Personen für die Arbeit im Kernteam eingeladen wurden, erfolgt die gemeinsame Rollenverteilung. Hier ist es sinnvoll, für jede Person eine Hauptrolle und ggf. verwandte Rollen/Nebenrollen festzulegen. Wichtig ist es, dass nach einer ersten gemeinsamen Arbeitsphase nochmal geprüft wird, ob alle mit ihren Rollen klarkommen oder ob es Anpassungen braucht.

Arbeitshilfe: Kartierung von Aufgaben



Beschreibung von Rollen mit dem Role Model Canvas

Rolle in der Kooperation

Das verantworte ich:	Ziele und Mission in der Kooperation:	Diese Ausstattung brauche/nutze ich (Tools, Ressourcen, Budget etc.):
Das entscheide ich:		
Das gehört nicht in meinen Verantwortungsbereich:	Meine wichtigsten Aufgaben in der Kooperation:	
Unterstützung bekomme ich von:	Berichten muss ich an:	Mein Netzwerk (mit dem ich mich austausche):

STOLPERSTEINE BEI DER ROLLENVERTEILUNG IN INTERSEKTORALEN KOOPERATIONEN

Die Koordination von Aufgaben, die Rollenverteilung sowie auch das Verständnis von Führung und Führungsstilen wird in den Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie in jeder Organisation unterschiedlich „gelebt". Folgende Aspekte gilt es zu berücksichtigen:

- **Vereinbarung zur Entscheidungsbefugnis:** Was kann in der jeweiligen Rolle selbst entschieden werden? Bei welchen Fragen sind Rücksprachen mit den Mitgliedern des Kernteams notwendig?
- **Kommunikation:** Um Unstimmigkeiten oder Konflikte zu vermeiden, sollten also nicht nur Aufgaben, sondern auch Kommunikationswege klar vereinbart werden.
- **Zusammenspiel mit Führung:** Zusätzlich ist zu beachten, dass Aufgaben- und Rollenverteilung auch mit der Art der Führung zusammenhängt. Der gewählte Führungsfokus der intersektoralen Kooperation muss mit der Aufgaben- und Rollenverteilung kompatibel sein.

METHODEN ZUR ROLLENVERTEILUNG:

Wer übernimmt welche Aufgaben in einer intersektoralen Kooperation

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

ALTERNATIVES MODELL

Das Team Management Profil von Margerison-McCann (TMS)
Auf der Suche nach Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Teams aus unterschiedlichsten Branchen identifizierten Dr. Charles Margerison und Dr. Dick McCann acht relevante Tätigkeitsbe-reiche, die in allen dauerhaft erfolgreichen Teams ausgefüllt werden. Die Forschung zeigte aber auch, dass die meisten Menschen allenfalls zwei oder drei dieser Tätigkeitsbereiche von sich aus gerne übernehmen – eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung hilft entsprechend beim Bündeln der Kräfte.

Informierte/r Berater:in: Sammelt Informationen und gibt sie weiter

Kreative/r Innovator:in: Tüftelt gerne an neuen Ideen und Ansätzen

Entdeckende/r Promoter:in: Entdeckt gerne neue Möglichkeiten und hält Ausschau nach Chancen.

Auswählende/r Entwickler:in: Arbeitet gerne an der Ideenentwicklung und analysiert Alternativen

Zielstrebige/r Organisator:in: Hat die Ziele im Blick

Systematische/r Umsetzer:in: Arbeitet gerne auf systematische Art und Weise, um Aufgaben zu erledigen

Kontrollierende/r Überwacher:in: Konzentriert sich detailorientiert auf qualitätssichernden Aspekte der Arbeit

Unterstützende/r Stabilisator:in: Achtet darauf, dass Standards und Werte eingehalten werden, damit das Team gut arbeiten kann

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Handbuch Öffentliches Gestalten (2020): Methoden zur Mitspielerkartierung, Teamprofil und viele weitere Methoden rund um die Zusammenstellung eines starken Teams.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Netzwerk Kinderstark NRW: Übersichtstabelle zu Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk als Inspiration zur Aufgaben- und Rollenverteilung
- Werkstatt Kollegiale Führung: Materialsammlung rund um kollegiale Führung, Teamentwicklung, Rollendefinition
- Homepage Team Management Profil mit Arbeitsvorlagen

mehr Infos und alle Links online