PHASE 5 - BEWERTEN UND WEITERTRAGEN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

METHODEN FÜR SKALIERUNG UND TRANSFER:

Ergebnisse von intersektoralen Kooperationen in die Breite bringen

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

HÖHERE WIRKUNG DURCH SKALIERUNG UND TRANSFER

Intersektorale Kooperationen entwickeln eine gemeinsame Wissensbasis und erarbeiten Ergebnisse, die über die Kooperation hinaus in die Breite getragen werden können. Dabei sind sowohl Skalierung als auch Transfer von Bedeutung. Skalierung bezieht sich auf alle Aktivitäten, die darauf abzielen erfolgreiche und erprobte Ansätze über die Aktivitäten der Kooperation hinweg zu vergrößern und auszuweiten. Transfer umfasst hingegen Aktivitäten, die Wissen, Erfahrungen und Methoden in einen neuen Kontext übertragen. Dies ist insbesondere im Hinblick auf Transformationsprozesse von Bedeutung, denn viele Einblicke sind losgelöst vom Kontext in anderen Themen anwendbar, wenn es um Prozessgestaltung- und Begleitung, die Einbindung von Akteuren, Konfliktlösung etc. geht.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Für einen passgenauen Skalierungs- und Transferprozess ist zuerst der Fokus einzugrenzen, um den es bei Skalierung und Transfer gehen soll. Dabei sind drei Ebenen zu unterscheiden:

1. **„Scaling-out":** bringt Ergebnisse über Replizierung und Roll-out in die Breite (dies umfasst im weiteren Sinne auch den Transfer).
2. **„Scaling-up":** umfasst Weiterentwicklung von Strukturen und Rahmenbedingungen, um wirkungsvolle Skalierung zu ermöglichen.
3. **„Scaling-deep":** setzt bei kulturellen Rahmenbedingungen an, um Verhaltensmuster langfristig zu ändern (z.B. über Kampagnen).

Dieses Faktenblatt fokussiert auf die Ebenen „Scaling-out" und „Scaling-up" und stellt zwei passende Ansätze vor:

- **Scaling-up Pathway:** Eine Schritt-für-Schritt Anleitung um Ergebnisse einer intersektoralen Kooperation strukturell zu verankern.
- **Community of Practice:** Als Gesamtlogik für den Aufbau eines organisations- und themenübergreifenden Netzwerkes, in dem Ansätze, Erfahrungen und Ergebnisse geteilt werden.

Beide Ansätze tragen zur Verstetigung und Institutionalisierung von intersektoralen Kooperationen und somit höherer Wirksamkeit bei.

Niveau:
Scaling-up Pathway: aufwändig
Community of Practice: mittel

Zeitrahmen:
Scaling-up Pathway: Schrittweise Umsetzung mit verschiedenen Formaten
Community of Practice: werden möglichst langfristig angelegt, ohne definierten Zeitrahmen

Arbeitsweise/Formate:
Scaling-up Pathway: Workshop- und Beteiligungsformate
Community of Practice: Austauschformate im Netzwerk

Begleitung:
Scaling-up Pathway: Umsetzung durch Kernteam
Community of Practice: Moderation der CoP ggf. hilfreich

Wer muss dabei sein?
Scaling-up Pathway: Kernteam und ggf. Teilnehmende aus Politik und Verwaltung
Community of Practice: Ausgewählte Kernpersonen aus der Kooperation und Partner:innen aus relevanten Netzwerken

SKALIERUNG UND TRANSFER WIRKUNGSVOLL GESTALTEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Scaling-up Pathway: Verstetigung der Ergebnisse über Strukturen und Rahmenbedingungen

Um Handlungsansätze und Ergebnisse aus intersektoralen Kooperationen in die Breite zu bringen, sind meist strukturelle Anpassungen notwendig, z.B. bei politischen Rahmenbedingungen oder Finanzierungs- und Anreizmodellen. Für eine wirkungsvolle Skalierung ist diese Orientierung „nach oben" von entscheidender Bedeutung.

1 Relevanz verdeutlichen

Falls die intersektorale Kooperation noch keine politische Unterstützung hat und Verantwortliche aus der Verwaltung nicht direkt involviert sind, geht es zuerst darum, bei den entscheidenden Akteur:innen Verständnis für das Thema zu schaffen und die Relevanz aufzuzeigen.

2 Anknüpfungspunkte ermitteln

Gemeinsam mit den relevanten Akteur:innen werden bestehende Strukturen analysiert und notwendige Anpassungen bei politischen Rahmenbedingungen und Finanzierungsquellen identifiziert.

3 Ansätze in den Fokus nehmen

Es folgen Konkretisierung der Lösungsansätze und Aufbau einer breiten Wissensbasis, basierend auf Ergebnissen der intersektoralen Kooperation und Erfahrungen aus anderen Netzwerken.

4 Stellschrauben analysieren

Nun folgt Analyse der notwendigen Anpassungen bei den Rahmenbedingungen, um die Lösungsansätze wirksam zu skalieren.

5 Verstetigungspfad konkretisieren

Für die wichtigsten Stellschrauben werden anschließend Verstetigungspfade entwickelt, z.B. mit Meilensteinen für die Anpassung der politischen Rahmenbedingungen.

6 Austausch zur Weiterentwicklung

Um das Scaling-up zu unterstützen und die Verstetigungspfade zu begleiten, erfolgt ein kontinuierlicher Austausch (siehe hier auch Ansatz „Community of Practice", rechts).

7 Mainstreaming

Schlussendlich soll es darum gehen, wirkungsvolle Ansätze durchgehend in allen relevanten Rahmenbedingungen sichtbar zu machen und Zielkonflikte auszuräumen.

Communities of Practice (CoP) – eine lebendige Plattform für themenübergreifenden Austausch

CoPs basieren auf der Erkenntnis, dass komplexe Themen und agile Projekte oftmals nicht in bestehenden Strukturen, Hierarchien und Teams umgesetzt werden, sondern organisationsübergreifende Plattformen notwendig sind. Gerade in der Begleitung von Transformationsprozessen bieten CoPs eine Möglichkeit für den Erfahrungsaustausch im Sinne des „Scaling-out" und „Scaling-up" und den Transfer über Themenfelder hinweg. Das Joint Research Center der Europäischen Kommission stellt in seinem „Playbook for CoPs" einen umfassenden Ansatz für deren Entwicklung dar. Dieser lässt sich in fünf Schritten zusammenfassen:

1 Schwerpunktsetzung festlegen

Eine CoP braucht eine klare Vision. Die Teilnehmenden definieren gemeinsam, welche Ziele sie mit der CoP erreichen wollen.

2 Zusammensetzung klären

Die initialen Akteure entscheiden über weitere Mitwirkende: Soll die CoP nur für einen bestimmten Teilnehmendenkreis offen sein? Versteht sie sich als Einladungsnetzwerk, oder ist sie offen für alle Interessierten?

3 Führung und Zusammenarbeit

CoP sollen in ihrer Logik möglichst selbstbestimmt und co-partizipativ aufgesetzt sein. Alle Beteiligten leisten einen Beitrag dazu, dass der Austausch in der CoP gehaltvoll ist. Die Führung kann entsprechend kollaborativ organisiert sein, ggf. können Partner:innen einzelne Aufgaben im Community Management übernehmen.

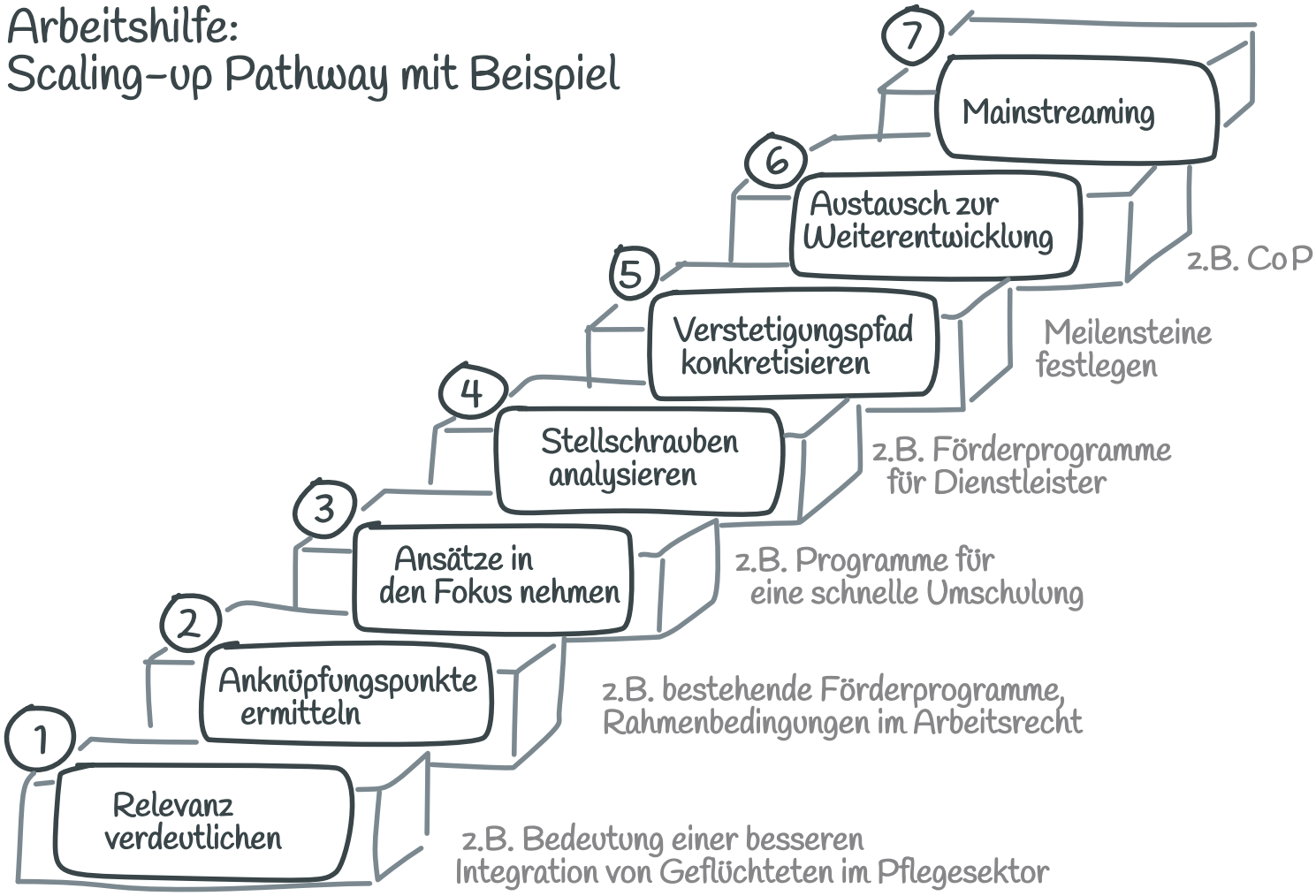
4 Austauschformate ausprobieren und weiterentwickeln

Im Rahmen der CoP können über die Zeit verschiedene co-kreative Formate ausprobiert werden: Was ermöglicht die besten Einblicke? Hier können z.B. das Arbeiten mit Anwendungsbeispielen zu Methoden, Ansätze aus dem kollegialen Coaching oder Elemente aus dem Design Thinking zur Anwendung kommen.

5 Weiterentwicklung

CoPs werden kontinuierlich weiterentwickelt, entlang der Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmenden.

Arbeitshilfe:
Scaling-up Pathway mit Beispiel



STOLPERSTEINE INSBESONDERE IM TRANSFER AUF ANDERE THEMENFELDER

Der Mehrwert eines Transferprozesses über das eigene Thema/Handlungsfeld hinaus wird schnell deutlich – unabhängig vom Thema sehen sich Akteur:innen in intersektoralen Kooperationen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere bei der Umsetzung von Transferprozessen in andere Handlungsfelder sind jedoch wieder die Unterschiede zwischen den Sektoren zu beachten: Es ist wichtig dabei technische, kulturelle und organisatorische Besonderheiten und Anforderungen zu berücksichtigen.

- **Kultur des Erfahrungsaustauschs:** Der offene Austausch zu Erfahrungen und Erkenntnissen ist in den Sektoren unterschiedlich etabliert. Daher ist insbesondere darauf zu achten, dass die Vertraulichkeit der geteilten Erfahrungen und Eindrücke gewahrt ist und mögliche wirtschaftliche Interessen sensibel behandelt werden.
- **Verständnis von Erfahrungsaustausch:** Auch die Art und Weise des Erfahrungsaustauschs ist in den Sektoren verschieden. Während in der Verwaltung oft Ansätze des Twinnings vorherrschen, bei denen das einseitige Weitergeben bzw. die Kompetenzentwicklung im Fokus stehen, stehen in der Wirtschaft Mentoring und Shadowing im Fokus (siehe S. 4 für weitere Infos).
- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Bei der Teilnahme an z.B. einer Community of Practice oder einem Peer-to-peer Format (siehe S.4) ist zudem zu berücksichtigen, dass die Sektoren unterschiedliche Organisationsformen haben und z.B. die Fristen für die Freistellung von Mitarbeitenden bzw. für die Beantragung von Projektmitteln variieren.

METHODEN FÜR SKALIERUNG UND TRANSFER:

Ergebnisse von intersektoralen Kooperationen in die Breite bringen

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

PRAXISBEISPIEL

Die ISoG BW Praxiswerkstatt

Um über das Zertifikatsprogramm hinaus eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, hat die ISoG BW mit dem Format der Praxiswerkstatt eine Plattform für den kontinuierlichen Erfahrungsaustausch geschaffen. Alumni aus dem Zertifikatsprogramm tauschen sich hier offen zu relevanten Themen im Kontext von intersektoraler Zusammenarbeit aus, unterstützen sich gegenseitig bei aktuellen Herausforderungen und identifizieren gemeinsam relevante Themenfelder für den weiteren Dialog. Auch wenn die Teilnehmenden nicht immer identisch sind, kann die Praxiswerkstatt als Ansatzpunkt für eine Community of Practice verstanden werden.

WEITERE METHODEN

Transfer über Peer-to-peer Learning Modelle

Sowohl im Scaling-out von Erfahrungen jenseits der Kooperation als auch im Transfer in neue Kontexte, bieten sich verschiedenen Peer-to-peer Learning Modelle an:

- **Twinning:** Patenschaft zwischen zwei Organisationen mit Ziel des Aufbaus von institutionellen Kapazitäten. In der Logik von IKs kann das bedeuten, dass eine Person aus dem Kernteam beim Aufbau ähnlicher Kooperationsformate an einem anderen Ort oder in einem anderen Kontext unterstützt.
- **Peer Mentoring:** Austausch von Personen auf ähnlichem Erfahrungsniveau, z.B. Personen mit ähnlicher Funktion im Kernteam einer IK tauschen sich regelmäßig über ihre Erfahrungen aus.
- **Job Shadowing:** Eine erfahrene Person aus einer IK wird über eine kurze Zeitspanne von einer Person aus einer Transfer-Organisation begleitet um praktische Einblicke zu ermöglichen.
- **Austauschprogramme:** Umfasst einen Aufenthalt in der jeweils anderen Organisation um vertiefte praktische Einblicke zu bekommen.

Zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung über Länder, Organisationen und Stakeholder hinweg, gibt es auch im EU-Kontext verschiedene Programme – teilweise auch mit Finanzierungsmöglichkeiten, z.B.:

Erasmus+ mit Fokus auf Einrichtungen aus der Erwachsenenbildung.

Twinning Learning Programme der EU Cities Mission im Kontext von klimaneutralen Kommunen.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen:
European Commission Joint Research Centre (2021): The Communities of Practice Playbook

Weitere Literatur und Beispiele:

- Homepage des Programmes OpenTransfer mit E-Books zum Thema Transfer & Skalierung, Praxisbeispielen (z.B. im Magazin #Patenschaften)
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Barnett, S. (2022): Scaling-up social innovation – Seven steps for using ESF+, Publications Office of the European Union

mehr Infos und alle Links online