

*Intersectoral School of Governance  
Baden-Württemberg (ISoG BW)*

*2. Entwicklungsworkshop*

**29. Mai 2019, 13:00h bis 18:00h, Kulturinsel Stuttgart**

*Dokumentation*

Das Land Baden-Württemberg richtet gemeinsam mit weiteren Förderpartnern (Arbeitgeberverband Südwestmetall, Dieter Schwarz Stiftung und Robert Bosch-Stiftung) am Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW CAS) die „**Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg**“ (ISoG BW) ein.

Ziel der ISoG BW ist die Entwicklung und Vermittlung von innovativen und interdisziplinären Lösungen zur Steuerung politischer, unternehmerischer und zivilgesellschaftlicher Vorhaben und Projekte. Die ISoG BW wird bei ihrer Gründung mit den Kernelementen „Executive Programme“ und „öffentlicher Diskurs“ starten.

Die offizielle Auftaktveranstaltung der ISoG BW findet im Herbst 2019 im Beisein von Ministerpräsidenten Kretschmann in Stuttgart statt. Der Start einer ersten Studiengruppe ist für April 2020 geplant.

Bereits jetzt wurden in einem **Entwicklungsworkshop** mit Vertreter/-innen aus Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Zivilgesellschaft und Hochschulen erste inhaltliche Grundlagen für die ISoG BW erarbeitet. Der Ort des Workshops hätte nicht besser gewählt sein können: Die Kulturinsel im neu entstehenden Wohn- und Gewerbegebiet Stuttgart-Neckarpark ist selbst ein kulturwirtschaftliches Unternehmen, sieht sich vielfältigen Herausforderungen mit der Stadt als Verwaltung und als Bauträger des Gebiets gegenüber und kooperiert mit zahlreichen Firmen. Dieses Beispiel zeigt anschaulich: Es erfordert Leadership und intersektorale Fähigkeiten, um die Bedürfnisse von Akteuren des städtischen Raums so zu übersetzen, dass ein stimmiges Miteinander entsteht.

Wir freuen uns, die **Dokumentation des Workshops** vorlegen zu können.

Stuttgart/Heilbronn, Juli 2019

Prof. Dr. Paul-Stefan Roß

Lars Becker

DHBW CAS

# *Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg (ISoG BW)*

## *2. Entwicklungsworkshop*

**29. Mai 2019, 13:00h bis 18:00h, Kulturinsel Stuttgart**

### *Ablauf*

- ab 12:30**    **Ankommen/Begrüßungskaffee**
- 13:00**      **Willkommen!**
- 13:30**      **Die Kulturinsel auf dem Zollamt-Areal in Stuttgart-Bad Cannstatt –  
Intersektoralität live!**
- 13:45**      **Die ISoG: Eine Idee nimmt Gestalt an – Aktueller Stand, nächste  
Schritte, Mitwirkung**
- 14:15**      **Ideenentwicklung 1: Führungshandeln an der Schnittstelle von Staat,  
Wirtschaft und Zivilgesellschaft – Worum es geht und worauf es an-  
kommt**
- 15:15**      **Pause**
- 15:45**      **Ideenentwicklung 2: Die ISoG als Bildungs-Ort für intersektorale Kom-  
petenz – Zielgruppen, Themen, Kommunikationsstrategie**
- 17:00**      **Sicherung der Ergebnisse und Vereinbarung nächster Schritte**
- 18:00**      **Feedback und Verabschiedung**

## **Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg: Die Idee**

Intersektorale Projekte bestimmen unsere gesellschaftliche Entwicklung. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wirken in vielen Projekten auf ganz unterschiedlichen Ebenen und in ganz unterschiedlichen Themenstellungen zusammen. Dies gilt für die Energieversorgung und die Mobilität der Zukunft genauso wie für die Gesundheitsversorgung oder die Integration zugewanderter Menschen. Es ist deshalb unerlässlich, mit den jeweils anderen Bereichen zu kommunizieren und zu kooperieren.

Fach- und Führungskräfte aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft müssen künftig über die Kompetenz verfügen, solche inter- bzw. transsektoralen Entwicklungsprozesse zu analysieren, zu initiieren, zu kommunizieren, zu gestalten und zu steuern. Es geht um die Wahrnehmung von Leadership in einem umfassenden, nicht allein auf den eigenen Sektor eingeschränkten Verständnis. Notwendig ist ein Lernort, an dem Fach- und Führungskräfte aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam professionelle Kompetenzen zur intersektoralen Steuerung von Entwicklungsprozessen für Zukunftsprojekte erwerben können.

Die „Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg“ (ISoG) wird ein solcher Lernort sein. Er bietet sowohl den einzelnen Fach- und Führungskräften, die an den Angeboten teilnehmen, als auch ihren staatlichen, wirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen einen greifbaren Nutzen. Sie stellt das berufliche Handwerkszeug zur Verfügung, um intersektoral zu kommunizieren und zu handeln.

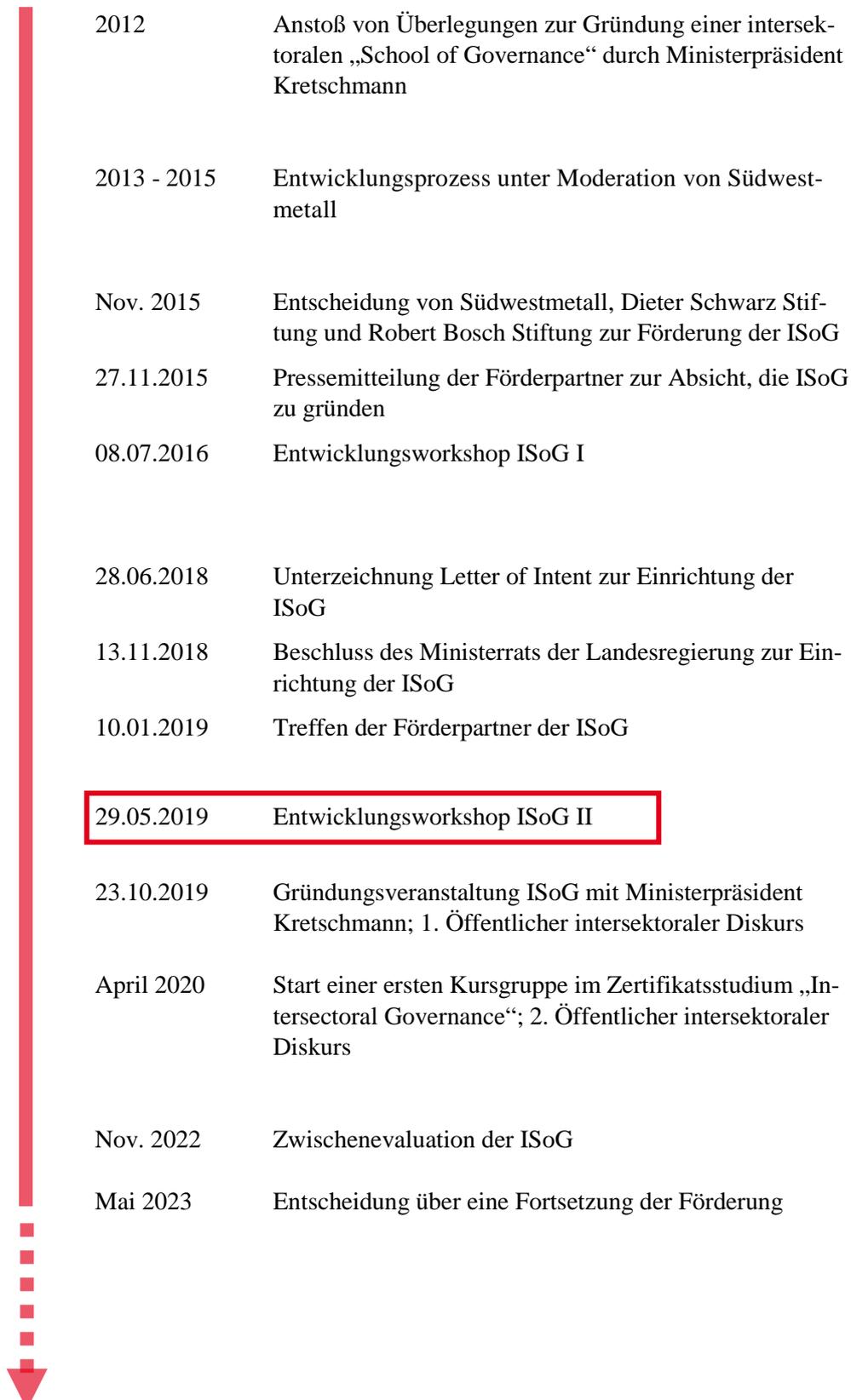
Das Land Baden-Württemberg richtet die ISoG gemeinsam mit weiteren Förderpartnern (Südwestmetall - Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Dieter Schwarz Stiftung und Robert Bosch-Stiftung) an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies, ein. So wurde es im November 2018 vom Ministerrat der Landesregierung beschlossen. Für die Realisierung wird eine Kooperation mit weiteren Hochschulen des Landes und mit der Führungsakademie Baden- Württemberg angestrebt.

Ziel der ISoG BW ist die Entwicklung und Vermittlung von innovativen und interdisziplinären Lösungen der Steuerung politischer, unternehmerischer und zivilgesellschaftlicher Vorhaben und Projekte im Sinne des Zusammenwirkens von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Die ISoG BW soll bei ihrer Gründung mit den Kernelementen „Executive Programme“ und „öffentlicher Diskurs“ starten.

- Das Executive Programm vermittelt an Verantwortungsträger/-innen aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft die Kompetenz zu intersektoraler Kommunikation und Kooperation. Es wird als Zertifikatsprogramm der DHBW auf Masterniveau eingerichtet und durchgeführt. Es kann damit sowohl als Diploma of Advanced Studies mit dem Erwerb von ECTS-Leistungspunkten als auch als wissenschaftliche Weiterbildung mit Teilnahmebescheinigung belegt werden.

- Der öffentliche Diskurs zu intersektoralen Themen mit Vertreter/-innen der Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wird von den Förderern der ISoG gemeinsam mit weiteren Beteiligten gestaltet. Ziel ist die interessierte Bevölkerung einzubeziehen, um die Relevanz des intersektoralen Diskurses zu verdeutlichen.

## Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg: Die Schritte



## Arbeitsergebnisse Entwicklungsworkshop

### Ideenentwicklung 1

**Welche besonderen Anforderungen bestehen Ihrer Ansicht nach für Führungshandeln an der Schnittstelle von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft? Was kennzeichnet „intersektorales Führungshandeln?“**

Ergebnisse Anforderungen an Führungskräfte im intersektoralen Kontext:

- Empathiefähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit (Vertrauen, gutes Klima)
- Management von Komplexität → Spezialistenzusammenführung fordert in Führung ein „neues“Generalistentum
- Verständnis/ Kenntnisse für Prozesse in anderen Sektoren
- Sprachcodes/Lösungstechniken anderer Sektoren kennen
- Intersektorale Methodenkompetenz
- Parkettsicherheit
- Mut Entscheidungen zu treffen – Verantwortungsübernahme
- Mut zum evtl. Scheitern im Prozess (aber nicht im Ergebnis) – Agile Führung und Verständnis für agiles Arbeiten
- Kenntnis von Selbstorganisationsprinzipien
- Offenheit/Verständnis/Empathie für Prozesse, Strukturen und Gestaltungsräumen
- Konsensorientierung
- Wissen um sektorale „Logiken“
- Systemisches Denken
- Reflexionsfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Grundsätzliche Resilienz
- Wille zu Vielfalt
- Frustrationstoleranz
- Ambiguitätsakzeptanz
- Sie sollten Gestaltungsfreiräume schaffen können
- Fähigkeit zur Entwicklung, Begleitung und Zusammenführung von „Shared Visions“

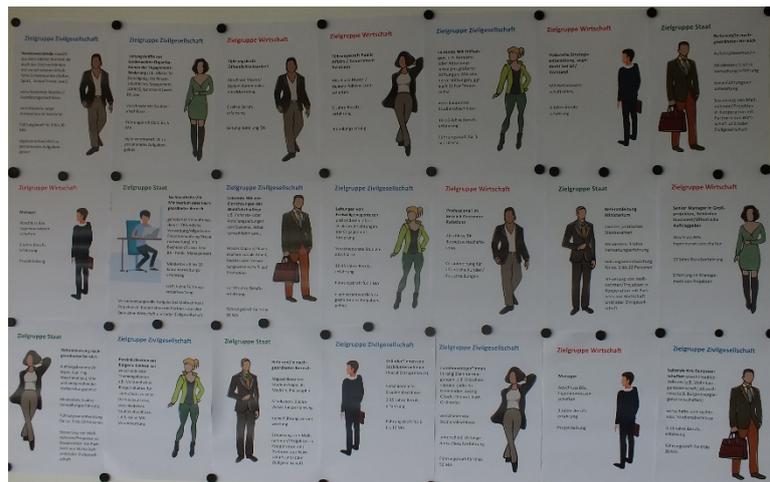
Absolventinnen/Absolventen des Executive Programmes sind nach Teilnahme befähigte Kommunikator\*innen nach Außen und nach Innen. Sie können als Bindeglied agieren und sind in der Lage, als Mediator\*innen und Moderator\*innen einzuwirken bzw. zu begleiten.

## Ideenentwicklung II

### AG 1:

#### An wen richtet sich das Studien-Angebot der ISOg und wie erreichen wir diese Personen?

Nach einem kurzen Einstiegsimpuls von Paul-Stefan Roß, in dem er u.a. auf die bereits früher erarbeiteten Profile möglicher Teilnehmender, Bezug nahm, wurde vor allem über die mögliche Zielgruppe für das geplante Studienangebot und dessen Besonderheiten (die gleichzeitig das Alleinstellungsmerkmal ausmachen) diskutiert.



Die Arbeitsgruppe plädiert dafür, die **Anforderungen** an potentielle Teilnehmende möglichst in Form einer Checkliste bzw. eines Rasters zu formulieren, weniger in Form „harter“ Kriterien. Damit kann den Spezifika der drei Sektoren besser entsprochen werden (Beispiel: Unter „Geschäftsführung“ wird sehr Unterschiedliches verstanden.)

Teilnehmen sollen z.B. Personen, die

- wiederholt an den Schnittstellen von mehreren Sektoren arbeiten und
- dabei einen gewissen Entscheidungs- bzw. Handlungsspielraum haben;
- schon einschlägige Erfahrungen mit intersektoralen Projekten haben und
- am besten ein eigenes aktuelles „intersektorales Projekt“ mitbringen;
- Multiplikator/innen sind also Personen, die ihr Wissen und ihre Haltung im Umgang mit solchen Projekten weitergeben können.

Betont werden sollte vor allem der mit dem Studium verbundene **Kompetenzerwerb** und nicht mit dem Studium verbundene bzw. auf eine Berufskarriere anrechenbare Abschlüsse. Formuliert (und dann kommuniziert) werden sollten folglich die mit einer Teilnahme an Executive Programme verbundenen Möglichkeiten/Benefits. Dazu könnten gehören

- die Heterogenität der Studiengruppe, die intersektorales Lernen in einem geschützten Raum möglich macht;
- der Zugang zu einem Netzwerk (von Absolvent/innen) und den Erfahrungen der Netzwerkmitglieder im intersektoralen Diskurs;
- die Befähigung, intersektorale Projekte (die zum eigenen Aufgabenbereich gehören, s.o.) erfolgreich(er) durchzuführen;

Von der Arbeitsgruppe wurden einige **weitere Anregungen** diskutiert.

- So wurde die Position vertreten, dass mit Blick auf die Verwaltung unbedingt die kommunale Seite einbezogen werden müsse.
- Angeregt wurde weiter, darüber nachzudenken, ob auch politische Vertreter (Parteien) und Medienvertreter/innen einbezogen werden sollten.
- Keine klare Position hatte die AG zur Frage, ob es eine einheitliche Ausschreibung für alle Sektoren/Zielgruppen geben sollte oder zielgruppenspezifische Ausschreibungen.
- Unbedingt definiert werden sollte ein Bewerbungsverfahren, zu dem ein Aufnahmegespräch gehört. In einem solchen Gespräch könnten die Erwartungen der Bewerber/innen mit den Angeboten der ISoG in „Passung“ gebracht werden.
- Schließlich wird von der AG angeregt, begleitende Angebote für Vorgesetzte (u.a.) der Studierenden zu prüfen.

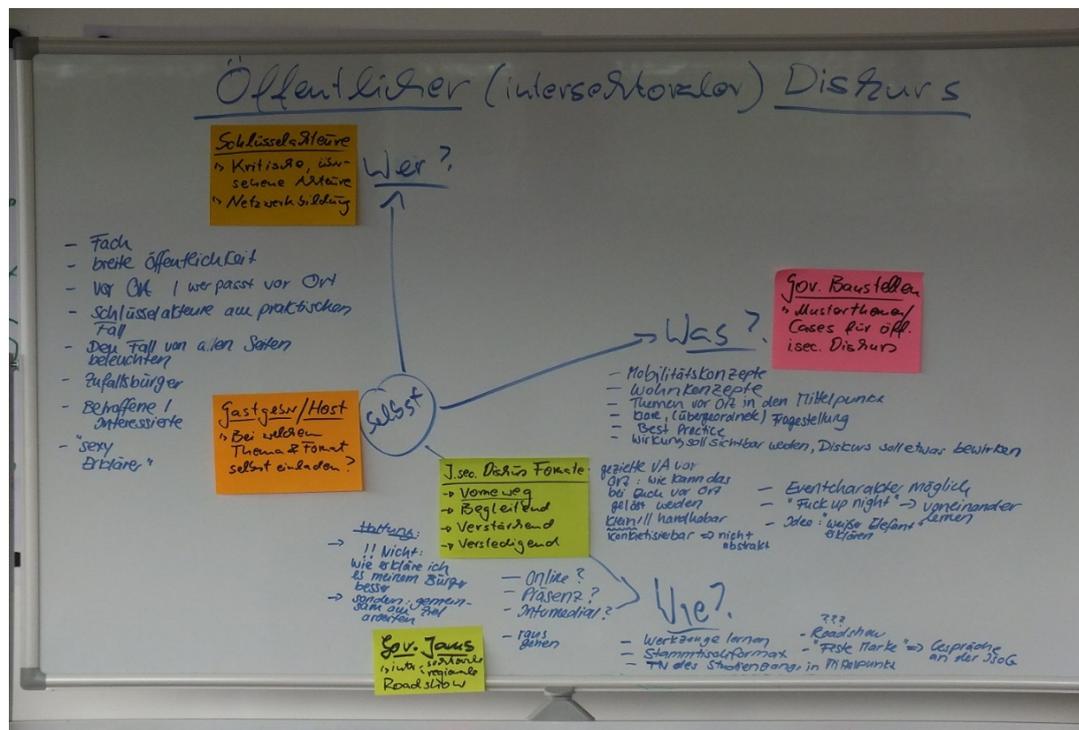
In der anschließenden Diskussion im Plenum wurde vorgeschlagen, nicht nur „weiche“ Kriterien – (in Form der vorgeschlagenen Checkliste), sondern auch „harte“ Kriterien zur Teilnahmevoraussetzung zu machen (z.B. Führungsspanne, Umsatz). Mehrfach betont wurde aber auch, wie unterschiedlich die Strukturen der Sektoren sind und dass es deshalb schwierig ist, für alle gleichermaßen gültige Kriterien zu formulieren. Ein Ausweg könnte die Idee eines verpflichtenden Aufnahmegesprächs sein. Wichtig sei es aber nun, einen konkreten Ausschreibungsentwurf (für das Executive Programme) vorzulegen, mit einer ersten (ggf. „handverlesenen“) Studiengruppe zu starten und Erfahrungen zu sammeln.

## Ideenentwicklung II

### AG 2:

#### Intersektoralität im öffentlichen Diskurs (Das öffentliche Programm der ISOg)

Nach einem kurzen Impuls und Vorschlag zur Vorgehensweise durch Dr. Raban Daniel Fuhrmann, wurde - ausgehend von der Position eines „Gastgebers“ des Öffentlichen Diskurses - innerhalb der Aufteilung WER? – WIE? – WAS? Folgendes thematisiert:



#### WIE könnten öffentliche intersektorale Diskurse gestaltet werden?

Der öffentliche Diskurs sollte sowohl das Angebot der ISOg als auch das Anliegen von intersektoraler Governance auf die Agenda setzen durch Formate die ...

- begleitend
- verstärkend
- verstetigend wirken.

Auch die Erscheinungsformen wurden diskutiert. Diese können

- online
- in Präsenz vor Ort
- intermedial sein.

Grundsätzlich ist es wichtig, den Teilnehmenden/Bürger\*innen ein intersektorales Thema nicht „besser“ zu erklären, sondern sie partizipieren zu lassen und gemeinsam an einem konkreten Governance-Anliegen zu arbeiten. Möglichkeiten hierzu sind zum Beispiel innovative Formate eines Governance Jams<sup>1</sup>, bis hin zu klassischen Stammtischformaten.

Ziel solch eines partizipativen Vorgehens ist, ein gemeinsames Bild der Herausforderungen zu gewinnen und daraus Erwartungen und Anforderungen für Kompetenz- und Prozessentwicklung zu ermitteln. Die zu diskutierende Frage hierzu wäre dann z.B.: „Was bräuchte es, um die intersektorale Aufgabe bei euch vor Ort zu lösen?“ Dies muss handhabbar und konkretisiert aufgearbeitet sein und darf keine zu große Abstraktion beinhalten.

Veranstaltungen mit Eventcharakter wie einer „Fuck up Night“ sind auch ein mögliche Variante, bei denen auf unterhaltsame und lehrreiche Weise Erfahrungen des Scheiterns geteilt werden und so ein Bewußtsein für bessere Governance-Kompetenzen schaffen. Wichtig ist es voneinander lernen zu wollen und sich zu zeigen. Der „weiße Elefant im Raum“ könnte auch aktiv thematisiert werden.<sup>2</sup>

Es wurde auch darüber debattiert, den intersektoralen Diskurs zu einer festen Marke zu entwickeln z.B. am Standort der ISoG oder an wechselnden Orten. Ein mögliches Beispiel ist die Reihe [„Wertsachen – Was uns zusammenhält“](#) initiiert von der Landtagspräsidentin Muhterem Aras.

Die Kursteilnehmenden und Alumni des Executive Programmes könnten mit (intersektoralen) Themen aus ihren eigenen Organisationen einbezogen werden, aber auch die intersektoralen Diskurse aktiv mitgestalten. Wichtig ist, dabei auch die Handhabung konkreter Werkzeuge zu erproben und zu erlernen.

### **WAS könnte Gegenstand öffentlicher intersektoraler Diskurse sein?**

Hierzu wurden verschiedene, aktuelle Themen benannt. Grundsätzlich können sog. „Governmentale Baustellen“ Musterthemen für öffentlich intersektoralen Diskurs sein. Weitere Ansätze, die benannt wurden:

- Mobilitätskonzepte
- Wohnkonzepte
- Themen vor Ort in den Mittelpunkt stellen
- Vorstellung von Best Practice Beispielen

Wichtig: **Wirkung des Diskurses** soll sichtbar sein! Der Diskurs soll etwas bewirken.

---

<sup>1</sup> Governance-Jams sind agile Workshops, die am Ort einer intersektoralen Herausforderung mit Betroffenen und Zuständigen durchgeführt werden und das Ziel haben, sich einzustimmen auf ein gemeinsames Verstehen und Vorgehen.

<sup>2</sup> Der Elefant im Raum ist eine aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende Metapher (elephant in the room). Der Ausdruck steht für ein offensichtliches Problem, das zwar im Raum steht, aber dennoch von den Anwesenden nicht angesprochen wird. Die Gründe für das Schweigen können vielfältiger Natur sein, beispielsweise die Angst vor persönlichen Nachteilen und Repressalien oder die Furcht, jemanden – womöglich Anwesende – zu verletzen, ein Tabu zu brechen oder die ungeschriebenen Regeln politischer Korrektheit zu missachten.

## Wer könnten Teilnehmende öffentlicher intersektoraler Diskurse sein?

Sehr kontrovers wurde die Frage diskutiert, wer überhaupt im öffentlichen Diskurs partizipieren soll. Hier standen folgende Zielgruppen im Raum:

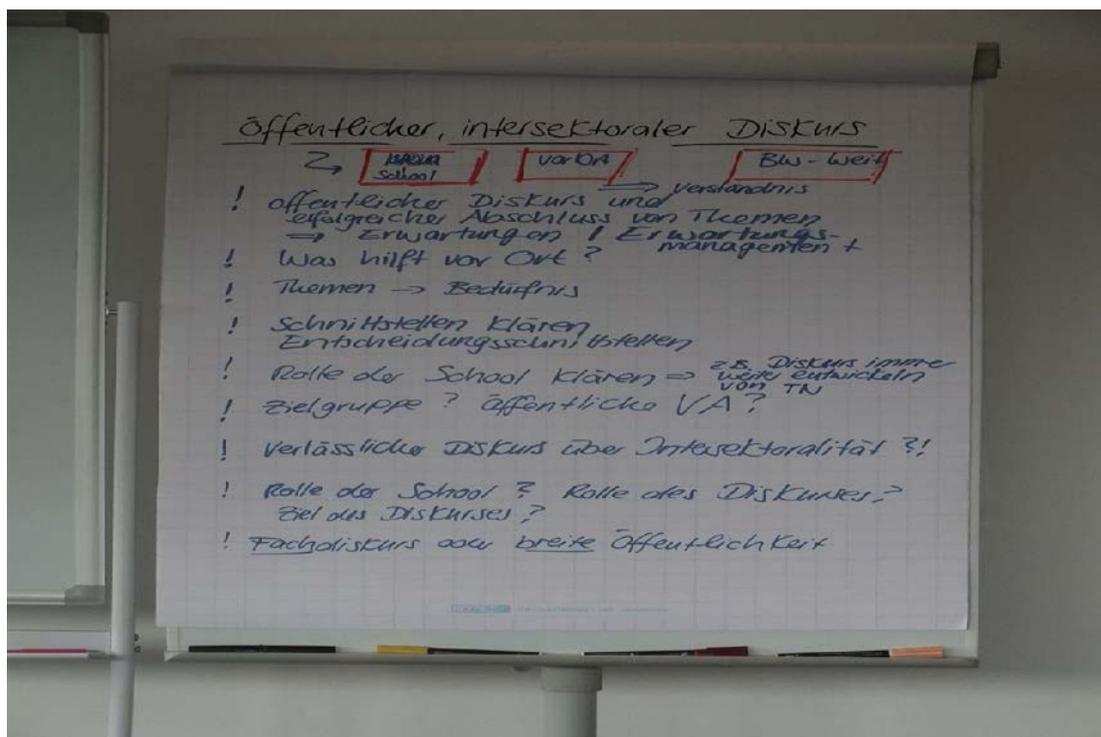
- Fachpublikum
- Breite Öffentlichkeit
- Zufallsbürger\*innen
- Betroffene / Interessierte

Weitere Mitwirkende, die in die Diskussion eingebracht wurden, waren sog. „sexy“ Erklärer\*innen“, die ein komplexes Thema so aufbereiten können, dass es interessant und ggf. unterhaltsam ist. Idealerweise könnten sich hierbei die Teilnehmenden des Executive Programmes in ihren Kommunikationsfähigkeiten beweisen.

Eine weitere mögliche Gruppe sind Schlüsselakteure in einem konkreten Fall, um einen Sachverhalt von allen Seiten zu beleuchten.

Allgemein wurde noch thematisiert, dass ein klares Erwartungsmanagement eine wichtige, vorbereitende, begleitende Komponente ist. Soll der öffentliche Diskurs ein essentieller Teil von etwas sein, das in einen erfolgreichen „Abschluss“ von Themen mündet? Die Themen sollten in jedem Fall im Vorfeld gemäß dem öffentlichen Bedürfnis eingeschätzt werden.

Grundsätzlich ist auch noch einmal zu klären, was die Rolle der ISoG hinsichtlich des öffentlichen Diskurses ist. Einige Teilnehmende des Workshops haben ihre Bereitschaft erklärt, sich in diesen Diskurs einzubringen.



## Feedback am Schluss

### Was braucht die ISoG, um erfolgreich zu sein?

- Ein klares Bild von der/den Zielgruppen
  - Ein Zielbild von „Good Governance“ in allen drei Sektoren, die über „alle beteiligten und alle berücksichtigen“ hinausgeht
  - Ein „Wertebild“ für die Notwendigkeit, Probleme und Zukunftsfragen intersektoral anzugehen
- 
- Einen erfolgreichen/zündenden Start
- 
- Eine überzeugende praxisbewährte Antwort auf die Frage: Was würde wem fehlen, wenn es sie nicht gäbe?
- 
- Persönlichkeiten mit breitem Horizont
- 
- Engagierte Konzeptentwicklung aus vielfältiger Perspektive
  - Interessierte, motivierte Teilnehmende als Mitgestaltende
  - Spannende Projekte für die Lehre
- 
- Begeisterung statt Bedenken
  - Mut zur Innovation
  - Neugierige offene Teilnehmer
- 
- Offenheit aller Sektoren auf einem guten und prozessualen Weg zu sein, der Herausforderungen birgt, sich aber lohnt, wichtig und erforderlich ist
- 
- Eine vielfältig zusammengesetzte Teilnehmergruppe
  - Wenig kognitives Lernen
- 
- Mut, etwas Anderes zu wagen & innovative Methoden!
  - Viel Erfolg!
-

- Einen überzeugenden Start!

---
- Klar erkennbaren Nutzen für Studierende und Organisation

---
- Herausragende Akquise

---
- Guten Vertrieb bei Teilnehmendenfindung!

---
- Dass die ISOg auch in der eigenen Umsetzung intersektoral sein muss. Realisierung/Ausgestaltung mit und durch diverse Partner!

---
- Heterogenität
- Und einen freien Spirit
- Der wirkliche Anspruch, intersektoral zu arbeiten
- Erfolgsgeschichten der Studierenden und Absolventen

---
- Geld
- Vorbilder
- Eine sehr gute 1.Kohorte
- Die Wirtschaft, nicht nur den Verband
- Lösungen für die Zukunft, keine Pläne oder Strategien
- Fokus auf Haltung, Mindset in Richtung Gemeinsamkeit

---
- Vielfalt: Teilnehmende  
(inhaltliche) Themen
- Als „lernende School“ sich weiterentwickeln

---
- Ein spezifisches didaktisches Konzept
- Die internationale Perspektive
- Engagierte Lernende

---
- „Intersektoral“: sehr technischer Name
- Emotionale Tonspur >> Erzählender Claim
- Gesamtgesellschaftlicher Mehrwert / Versprechen