

## **Titel des Dokuments:**

**B4R Teilstrategie Gemeinsame Gestaltung (Co-Design) im Kontext überschreitender Projekte zur Stärkung der ländlichen Räume**

**Reference to number of B4R work package: WP4.2.2**

## **Gliederung**

1. Einleitung
2. Gemeinsame Gestaltung in der übergreifenden Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen in B4R
  - 2.1. Warum haben wir die Teilstrategie „gemeinsame Gestaltung“ ausgewählt?
  - 2.2. Was ist der Kern der Teilstrategie im Prozess der übergreifenden Zusammenarbeit?
3. Orientierungshilfen zur gemeinsamen Gestaltung überschreitender Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen
  - 3.1. Konzept 1: Rahmenwerk – Welchen Rahmen benötigt die übergreifende Zusammenarbeit?
  - 3.2. Konzept 2: Arbeitsstruktur – Wie kann ein Zusammenarbeitsprozess aussehen?
  - 3.3. Konzept 3: Gemeinsame Ziele – Was ist zu beachten?
4. Fazit – Taktiken und Aktionen
  - 4.1. Taktik 1 - Definiert gemeinsam das Rahmenwerk der Zusammenarbeit
  - 4.2. Taktik 2 - Gestaltet gemeinsam den Zusammenarbeitsprozess
  - 4.3. Taktik 3 - Kreiert gemeinsam die Ziele

Autor: Hauke Klünder

Institution: Kreis Plön

Projekt: Benefit4Regions

Datum: Mai 2019

Fördermittelhinweis: Dieses Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. | Dette projekt finansieres af midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Website: [www.benefit4regions.eu](http://www.benefit4regions.eu) / [www.copedia.eu](http://www.copedia.eu)

Number of characters incl. space characters of the whole document: 26.791

## 1. Einleitung

Im Interreg 5A-Projekt „Benefit4Regions“ (B4R) arbeiteten **11 Projektpartner aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bereichen** sowie eine Reihe unterschiedlicher Netzwerkpartner über drei Jahre in u.a. 9 unterschiedlichen Case Studies zusammen, um **neue Ansätze und Methoden** für ein effektives und zielgerichtetes Vorgehen **im Kontext der übergreifenden (internationalen) Zusammenarbeit in der ländlichen Entwicklung** zu **testen, gemeinsam zu erlernen** und zu einem ersten strategischen Ansatz zusammenzuführen. Die Zusammenarbeit zeigte u.a., dass viele Herausforderungen und Potenziale in den unterschiedlichen Themen- und Handlungsfeldern ähnlich sind. Jedoch unterscheiden sich die Herangehensweisen und Lösungswege aufgrund der kulturellen, politischen und administrativen Unterschiede zum Teil deutlich. Für den Projektverlauf bzw. die Abbildung eines strategischen Ansatzes bedeutet dies, dass vielfältige Lernprozesse nötig waren und sind, um diese unterschiedlichen Herangehensweisen grundsätzlich als Chance und Mehrwert zu begreifen, transparent zu machen und anwendungsfähige Ansätze herauszufiltern.

Diesbezüglich bildet die **B4R-Gesamtstrategie als „Do-it-yourself Strategiebaukasten“** samt Zusammenarbeitsprinzipien, den Teilstrategien zu wichtigen strategischen Fähigkeiten und dem Projektplanungsmodell eine **erste Essenz**, um zukünftig für die Leitung einer übergreifenden Zusammenarbeit in thematischen Arbeitsgruppen (Case Studies) im internationalen, aber auch nationalen, regionalen und lokalen Zusammenhang einen umfassenden ersten Ansatz als Orientierungshilfe zu geben. **Mission und Ziel** dieser Essenz ist es mit den Ergebnissen **„SMARTERe Wege für die übergreifende Zusammenarbeit in der ländlichen Entwicklung zu fördern“**. Diesbezüglich bildet die vorliegende Teilstrategie „Gemeinsame Gestaltung“ eine von sieben Teilstrategien („Vermittlung/Moderation“, „Bridgebuilding“, „Wissenstransfer“, „Co-Kreation“, „Evaluation“ und „Öffentlichkeitsarbeit/Social Media“) ab, die dabei helfen strategische Fähigkeiten zu reflektieren und ggf. zu optimieren. Im Folgenden widmet sich der Text der Relevanz „gemeinsamer Gestaltung“, sowie zentraler Konzepte und Taktiken, die in der übergreifenden Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen Anwendung finden können.

## 2. Gemeinsame Gestaltung in der übergreifenden Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen in B4R

Die **gemeinsame Gestaltung** der übergreifenden Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen in den B4R-Case Studies verlief vom Ansatz her sehr heterogen und korreliert mit den einleitend beschriebenen unterschiedlichen Herangehensweisen und Lösungswegen. Diesbezüglich offerierte die wissenschaftliche Begleitung zum Start des Projektes und damit auch den meisten Case Study-Leitern im sogenannten „Kreativworkshop“ ein „Case Study Method Tool“ (siehe [www.copedia.eu](http://www.copedia.eu)) als unverbindliche Orientierungs- und Arbeitshilfe. Diese Methodik enthielt einen Ansatz mit sieben Stufen samt Prüffragen und einer Präsentation, welche die „Brücke“ zwischen Theorie und Praxis erläuterte.

Im Anschluss wurde diese Arbeitshilfe gar nicht oder nur in deutlich überarbeiteter Form als Ansatz für die Prozessgestaltung genutzt. Im Projektverlauf zeigte sich neben den anfänglichen Herausforderungen in der praktischen Anwendung, dass das Case Study Method Tool zu allgemein-theoretischer und datenfokussierter Natur war und **für den Kontext „international“, „öffentliche Organisationen“ und „ländliche Entwicklung“, sowie „Kommunikation“ und „Beteiligung“** ein zu statisches Werkzeug darstellte. Dies spiegelte sich u.a. in den Lernerfahrungen der Case Study Leiter wider, die es als erste Grundlage nutzen. Besagte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse (interne und externe) standen nicht deutlich genug im Fokus, um eine zielführende Arbeitshilfe darzustellen.

Entsprechend der gesammelten **Erfahrungen im B4R-Lernprozess**, wäre eine Methode zielführender gewesen, die eine **„gestalterische Projektleitung“** fördert. Diese besteht durch die kontinuierliche Vermittlung zwischen den Akteuren und den entsprechenden Aufbau unterschiedlicher Brücken (u.a. Wissen, Beziehungen, Netzwerke), sowie der Steuerung und Lenkung im Rahmen der Gestaltung gemeinsamer Ziele und der gemeinschaftlicher Kreation/Schaffung von Lösungen. Der Weg sollte möglichst SMARTER (**s**pezifisch; **m**essbar; **a**traktiv; **r**ealistisch; **t**erminiert; **e**valuierbar; **r**ejustierbar) Natur sein, um diesen darüber hinaus weiterentwickeln zu können. Entsprechend dieser Erkenntnisse erweitert die gemeinsame Gestaltung die Vermittlerrolle, da die Case Study-Leiter nicht komplett neutral waren (sie verfolgten alle eigene individuelle Ziele) und somit gezwungen waren, eine

strategische Anpassung vorzunehmen, welche durch die gemeinsame Prozessgestaltung im Rahmen der übergreifenden (internationalen) Zusammenarbeit ermöglicht wurde und den Kontext etwas handhabbarer machte.

## 2.1 Warum haben wir die Teilstrategie „Gemeinsame Gestaltung“ (Co-Design) ausgewählt?

Die Teilstrategie „Gemeinsame Gestaltung“ beschreibt die **strategische Fähigkeit einen übergreifenden Kommunikations-, Beteiligungs- und Lernprozess administrativ zu steuern und methodisch zu lenken**, in dem sich gemeinsame Ziele und Lösungen entwickeln, die eine vertrauensvolle und engagierte Zusammenarbeit der Entwicklungspartner nach sich zieht. Dieser kontextbezogene Ansatz ist an dieser Stelle vergleichbar und zum Teil kompatibel mit gängigen Verfahren des klassischen und vor allem „agilen“ Prozessdesigns in anderen Bereichen, wie z.B. Design Thinking, Design Sprint oder Scrum. Diese werden auch schon punktuell durch Kommunen wie Kolding Kommune für interne Kommunikations-, Partizipations- und Lernprozesse „vom Problem zum Produkt“ genutzt.

Auf der einen Seite ist der Ansatz der „gemeinsamen Gestaltung“ daher aufgrund struktureller Merkmale vergleichbar und kompatibel, um im Rahmen eines flexiblen und schlanken Anforderungsmanagements für Produktentwicklungen den Arbeitsprozess (stufenweise und wiederholend) zu steuern und die Gestaltung der Lösungskomponenten (z.B. durch Methodenvorlagen) zu lenken. Auf der anderen Seite unterscheidet sich der Kontext, in dem viele Parameter anderer Natur und dadurch meist komplizierter sind (Kultur, Politik, Administration). Beispielweise arbeitet nicht -wie z.B. in den häufigsten Anwendungsfällen- eine Organisation(seinheit) an der Entwicklung einer neuen Lösung (neues Produkt), was die Umsetzung im Ansatz deutlich schlanker machen würde, wie im Falle des Design Thinking Ansatzes in Kolding.

Dementsprechend ist die „**Gemeinsame Gestaltung**“ eine **wichtige Ergänzung zur Teilstrategie „Vermittlung“**, welche den Schlüssel zur übergreifenden Zusammenarbeit von öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisationen bildet, um u.a. als angesprochener neutraler Leiter der Arbeitstreffen das „Miteinander“ zu fördern, ein gemeinsames Verständnis für Unterschiede zu erzeugen oder durch eine ausgleichende Art die Entwicklung gemeinsamer Ziele zu fördern. Die Vermittlung bedarf eines Höchstmaßes an produktiver Kommunikation, um jederzeit Verständnis und Vertrauen im Arbeitsprozess zu vermitteln. Da die Realität anders aussieht gibt die „gemeinsame Gestaltung“ diesem Kommunikations-, Beteiligungs- und Lernprozess die erforderliche Struktur, welche aus der Arbeitsgruppe (und dem jeweiligen Kontext) heraus gestaltet werden sollte, bevor man sich zu gemeinsamen Zielen und Lösungen inhaltliche Gedanken macht. Diese Form der übergreifenden Vermittlung und der gemeinsamen Gestaltung der Prozessstrukturen ist in den genannten agilen Prozessdesignverfahren in der Form nicht oder nur marginal abgebildet.

Die übergreifende Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen (z.B. in den Case Studies/Arbeitsgruppen mit 3-8 Partnern) benötigt daher die „gemeinsame Gestaltung“, um

- unterschiedliche Organisation/Partner,
- unterschiedliche Kontexte und
- gemeinsame und „wertige“ Ziele

in die Mitte des Kommunikations-, Beteiligungs- und Lernprozesses zu stellen und mit einer handhabbaren Prozessstruktur zu versehen. Insbesondere im Rahmen der Analyse und der Gestaltung in Projekten ist es wichtig, dass die strategische Entwicklung mit den verfügbaren Ressourcen, dem Arbeitsumfang und dem Zeitrahmen (Projektriangel) in Einklang gebracht werden, um übergreifende und vor allem konkret sichtbare Lösungen umsetzen zu können. Diesbezüglich sollten möglichst viele Erkenntnisse der Vorbereitung in die Planung einer realistischen Struktur einfließen, um die Nachvollziehbarkeit zu erhöhen und die Steuerung zu ermöglichen. Die Aufgabe des Leiters besteht anschließend darin die besten Methoden zur Lenkung des Prozesses in unterschiedlichen Bereichen gemeinschaftlich aufzubereiten und abzustimmen, damit die Arbeitsgruppe gemeinsame Ziele definieren und deren Lösungen umzusetzen kann.

## 2.2 Was ist der Kern der Teilstrategie im Prozess der übergreifenden Zusammenarbeit?

Der Kern der Teilstrategie basiert auf dem gemeinschaftlichen Erkenntnis, dass der „gemeinsame Gestalter“ wie ein Teammanager im Rahmen der Gruppe agieren sollte und entsprechend die Vermittlerrolle als Teamleader ergänzt und unterstützt. Der erwähnte Typus des „gestaltenden Projektleiter“ beschreibt diese gegenseitige kontextrelevante Anpassung gut. In der Summe zeigt sich, dass beide Rollen für die Projektleitung unabdingbar sind, um gemeinsam mit einer übergreifenden (internationalen) Arbeitsgruppe eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu kreieren/schaffen. Die Fähigkeiten des „Bridgebuildings“ und die Methoden und Werkzeuge des „Wissenstransfers“ werden dabei im besonderen Maß benötigt, um gemeinschaftliche Ziele und entsprechende Lösungen auf einem SMARTERen Weg zu kreieren/erschaffen.

**Der „gemeinsame Gestalter“ steuert** entsprechend **ein realistisches Rahmenwerk und Arbeitsstrukturen der Zusammenarbeit** basierend auf

- dem allgemeinen **Engagement und Vertrauen** der unterschiedlichen Partner bzgl.:
  - einer produktiven internen Kommunikation
  - klarer Rollen,
  - selbstdefinierter Regeln der Zusammenarbeit
  - potenziellen Risiken
  - „wertiger“ Ziele und Lösungswegen mit realistischen Arbeitsumfängen
- einem **schlanken und flexiblen Projektplanungsmodell** mit
  - abgestimmten Phasen samt zielorientierten Meetings mit kulturellem und fachlichem Input,
  - Aufgaben samt Zeitplanung,
  - Aufgabenteilung in Relation zu den verfügbaren Ressourcen,
  - flexibler Nutzung von Methoden für konkrete Lösungen und
  - Evaluierung und Rejustierung des Gesamtprozesses

Der „gemeinsame Gestalter“ ist jederzeit davon abhängig, dass die Partner eigenverantwortlich und im Sinne der Gruppe in der Analyse- und Gestaltungsphase (siehe B4R-Gesamtstrategie) mitarbeiten. Über das notwendige Engagement der Arbeitspartner hinaus ist die „gemeinsame Gestaltung“ durch viele **Herausforderungen** charakterisiert, die möglichst von Anfang thematisiert werden sollten:

- **Produktive interkulturelle Kommunikation** durch Vermittlung, um von Anfang an das Engagement und das Vertrauen für den gemeinsamen Gestaltungsprozess zu fördern (Orientierung geben, Bewusstsein und Kontext schaffen)
- **Aufbau eines transparenten und flexiblen Projektzyklus**, der Reflektionen ermöglicht (basierend auf einem konkreten und nachvollziehbaren Projektplanungszyklus)
- **Halbstrukturierte Arbeitstreffen**, welche der übergreifenden Zusammenarbeit klare und vertrauensvolle Strukturen bietet und dabei Offenheit für Austausch und Kreativität lässt
- **Vorbereitung und Durchführung von bekannten und neuen Methoden durch möglichst alle Partner**

Der „gestaltende Projektleiter“ ist eine sinnvolle Kombination, um in der übergreifenden (internationalen) Zusammenarbeit neben der „möglichst neutralen“ Unterstützung einer Gruppe eine Zielorientierung zu entwickeln, die eine Gruppendynamik unterstützt und zum eigentlichen Ziel führt: Der gemeinsamen Kreation von Lösungen jeglicher Art und Form.

### 3. Gemeinsamen Gestaltung überschreitender Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen

#### Wie schaffen wir das?

Bei der „gemeinsamen Gestaltung“ handelt es sich entsprechend der Ausführungen um den Managementteil im Rahmen der Leitung. Die administrative Steuerung der Prozessstrukturen und die methodische Lenkung der Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Lösungen stehen im Mittelpunkt.

Folgende Zusammenfassungen können dabei behilflich sein, die „gemeinsame Gestaltung“ SMARTER umzusetzen:

#### 3.1. Konzept 1: Rahmenwerk – Welchen Rahmen benötigt die übergreifende Zusammenarbeit?

Niemand mag es Zeit in belanglosen und undefinierten Arbeitstreffen zu verbringen. Daher ist es von großer Bedeutung schon in der Vorbereitung einer übergreifenden Zusammenarbeit erste Anhaltspunkte (systematisch) zu sammeln, um in der Analyse- und Gestaltungsphase einer konkreten Anbahnung vertrauensvolle Rahmenbedingungen zu Grunde zu legen und diese mit der Arbeitsgruppe gestalten zu können.

Dieses **Rahmenwerk** sollte der jeweiligen Situation entsprechend zusammengestellt sein und könnte u.a. folgende Faktoren beinhalten, um frühzeitig einen sinnvollen Weg zu definieren:

- Aufbau eines interkulturellen **Verständnis**
- Aufbau interkultureller **Kompetenzen**
- Austausch zu fachlichen **Kompetenzen**
- Austausch zu **themenspezifischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden**
- Austausch zu **kontextspezifischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden**
- **Risikobetrachtungen** in der Zusammenarbeit
- **Anforderungen/Regeln** der Zusammenarbeit
- **Perspektiven** der Zusammenarbeit
- usw.

Das Rahmenwerk sollte an dieser Stelle dem persönlichen Kennenlernen und dem Beziehungsaufbau die höchste Priorität einräumen, um im weiteren Verlauf als akzeptiertes und verbindliches Rahmenwerk zu einer möglichst guten und produktiven Zusammenarbeit zu führen.

#### 3.2. Konzept 2: Arbeitsstruktur – Wie kann ein Zusammenarbeitsprozess aussehen?

Diese Frage hat sich im Verlauf von B4R quasi von selbst beantwortet. Zukünftig werden sich im Rahmen der Zusammenarbeit von öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisationen im Allgemeinen und der übergreifenden Zusammenarbeit in diesen speziellen Kontexten **schlanke und flexible Arbeitsstrukturen** durchsetzen. **Warum?** Die **Diversität und Komplexität öffentlicher und nicht-öffentlicher Organisationen** im Zusammenhang mit der ländlichen (und/oder urbanen) Entwicklung lassen gar keine anderen Vorgehensweisen mehr zu, um gemeinsam Ziele zu entwickeln und neue/„wertige“ Lösungen in immer kürzeren Intervallen zu kreieren/zu schaffen. Wer sich der Relevanz einer übergreifenden Zusammenarbeit verschließt wird im **„Wettbewerb der Regionen“ auf allen Ebenen** stagnieren und aufgrund fehlender Vernetzungsmöglichkeiten nur einen Bruchteil der eigenen Potenziale aktivieren können. In diesem Zusammenhang zeigt -wie bereits erwähnt- die freie Wirtschaft eine Vielfalt an Wegen auf, die sich öffentliche Organisationen zu Nutze machen können, um unter den eigenen Rahmenbedingungen zu besseren Arbeitsstrukturen und Zusammenarbeitsprozessen zu gelangen. An dieser Stelle soll ein kurzer Exkurs zur Scrum-Methode zeigen, wie solche neue Prozessstrukturen aussehen könnten.

**Exkurs – Die Scrum-Methode in der Softwareentwicklung:** In den 2000er Jahren zeichnete sich in der Softwarebranche ab, dass große und komplexe Projekte immer häufiger scheitern. Aus der Analyse heraus wurde damals abgeleitet, dass eine mangelnde Kommunikation und der fehlende

Austausch zwischen den relevanten Akteuren die Hauptursachen darstellen. Entsprechend wurde das „**Agile Software Development Manifesto**“ als Grundlage für eine bessere Vorgehensweise bei der Durchführung von Projekten verfasst.

Aus diesem Manifesto hat sich u.a. die **Scrum-Methode als Gegenentwurf zur klassisch, hierarchischen Projektorganisation** (z.B. Wasserfallprinzip) entwickelt. Scrum setzt dabei stark auf den Informations-, Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den an Projekten beteiligten Personen. Um dies zu erreichen gibt es innerhalb der Scrum Methode unterschiedliche Rollen, Ereignisse, Artefakte und Anforderungen an die Durchführung. Die eigentliche Arbeit findet dabei in sogenannten Sprints statt (siehe Abbildung S.6 und Mäule (2019): Anforderungsmanagement für Softwareentwicklung).

### Die Scrum – Methode im Überblick



(Quelle: <https://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2017/03/Scrum-Methode-Beispiel-Ablauf-Grafik.jpg> (20.03.2019))

Die **Scrum-Methode** soll beispielgebend dafür sein, wie „agile“ Strukturen Kommunikations-, Beteiligungs- und Lernprozesse steuern und lenken, um Nutzeranforderungen für konkrete Lösungen zu erfassen und bessere Produkte zu entwickeln.

Unterschiede zu der gängigen und eher vermittelnden Arbeitsweisen in der ländlichen Entwicklung bestehen in

- klaren Rollen und Regeln,
- schlanken und stufenweisen Abläufen mit Anforderungskatalogen (Backlog, Sprint Backlog),
- flexiblen Beteiligungsmethoden (z.B. User Story Mapping, Personas)
- und kurzen Zeitspannen zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Lösungen.

Insgesamt bietet Scrum damit eine sehr kunden- und nutzerzentrierte Vorgehensweise, die durch ein stufenweises (inkrementell) und wiederholendes (iteratives) Vorgehen sowie die direkte Einbindung von Kunden und Anwendern passende Produkte entwickelt, um den Kundennutzen zu maximieren.

Dieses Vorgehen kommt dem Beteiligungsgedanken in der ländlichen Entwicklung sehr nahe und stellt darüber hinaus in Abhängigkeit des Beteiligungsgrades ein strukturiertes und dynamisches Vorgehensmodell dar, um AkteurInnen und BürgerInnen noch stärker an Entwicklungen beteiligen zu können. Jedoch darf man dabei nicht vergessen, dass die Geschwindigkeit in der die Teilprozesse ablaufen eine absolute Herausforderung für den Kontext „international“, „öffentliche Organisationen“

und „ländliche Entwicklung“ darstellen würden. Dementsprechend wichtig wären Anpassungen bzw. eigene Ansätze, wie die B4R-Gesamtstrategie, die zum weiteren Testen, Lernen und der Weiterentwicklung als Strategiebaukasten genutzt werden können.

### 3.3. Konzept 3: Gemeinsame Ziele – Was ist zu beachten?

Die **Entwicklung gemeinsamer Ziele** ist der zentrale Faktor für die übergreifende Zusammenarbeit. Da nie ausgeschlossen werden kann, dass gemeinsam abgestimmte Ziele zu jeder Partnerorganisation oder jedem Partner und deren eigenen themenbezogenen Prozessen und Projekten passt, ist es wichtig **von Anfang an die Zielentwicklung im Blick** zu haben. Sie sollte möglichst **stufenweise in den Mittelpunkt** der Zusammenarbeit gestellt werden. Hierbei ist es durchaus ratsam, die gemeinsamen Ziele final mit möglichst allen Entscheidern der jeweiligen Organisation im Rahmen der Gestaltung abzustimmen, um die Richtung des Prozesses zu validieren.

Von großer Bedeutung ist dabei ein **konkreter Wissenstransfer** in der Vorbereitung und Analyse, in den sich möglichst **alle Partner aktiv** einbringen. Diese Grundvoraussetzung sollte allen Partnern im Vorwege einer übergreifenden Zusammenarbeit klar sein, sowie zeitnah und deutlich vom Leiter kommuniziert werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Hier zeigt sich, dass der „gestaltende Projektleiter“ gefragt ist, um zu vermitteln, zu unterstützen, zu steuern und zeitnah in die richtige Richtung zu lenken. Es macht einfach keinen Sinn, wenn man sich bspw. ein Jahr lang trifft, um sich gegenseitig zu verstehen und dabei Gefahr läuft eine gute Atmosphäre durch Unverständnis und Frustration zu verlieren. In Projekten wird die beschriebene Situation durch andere Faktoren reguliert, was jedoch nicht davor schützt, dass solche Konflikte entstehen.

Die gemeinsame Zielentwicklung ist daher der wichtigste **„Prozess im Prozess“** und sollte von der gesamten Gruppe gemeinsam erarbeitet werden. Diesbezüglich macht es Sinn in den unterschiedlichen Phasen (z.B. Vorbereitung, Analyse, Gestaltung) gezielt Methoden als **Werkzeuge** zu **benutzen, um strukturiert zu Ergebnissen zu kommen**. Die Umsetzung der Werkzeuge sollte nicht zwangsläufig beim Leiter liegen und kann daher von jedem Partner durchgeführt werden. Mehr oder weniger bekannte Werkzeuge, wie z.B. 5-Bold-Step Vision, Context Canvas oder Lotus Blossom sollten sich in diesem Prozess ergänzen und dabei helfen möglichst schnell zu Ergebnissen zu gelangen. Eine sinnvolle Hilfestellung bieten an dieser Stelle gemeinsam erarbeitete „Standpunkte“, die nach jeder Stufe die Ergebnisse dokumentieren und als inhaltliche Basis für die nächste Phase/Stufe genutzt werden können.

## 4. Fazit

Betrachtet man die Funktionen und herausgefilterten Konzepte der „gemeinsamen Gestaltung“ in der übergreifenden (internationalen) Zusammenarbeit, so zeigt sich, dass diese Rolle nur im Einklang mit der Vermittlerrolle gesehen werden kann. Sie wird darüber hinaus nur funktionieren, wenn der „Wissenstransfer“ und das „Bridgebuilding“ konkret und zielgerichtet sind, um

- unterschiedliche Organisation/Partner,
- unterschiedliche Kontexte,

zu gemeinsamen und „wertige“ Zielen zu führen. Nachfolgend finden sich Beispiele für Taktiken samt Aktivitäten, in denen die genannten Konzepte und Werkzeuge angewendet werden können.

### 4.1. Taktik 1 - Definiert gemeinsam das Rahmenwerk der Zusammenarbeit

Die Definition des Rahmenwerks sollte aufgrund des internationalen Zusammenhanges in mehreren Stufen/Phasen und auf der Basis von Einzelinterviews und max. 2-3 Arbeitstreffen erfolgen. Nachdem man als Leiter einen ersten Zusammenarbeitsansatz organisations-intern reflektiert, macht es anschließend Sinn im Zuge einer externen Reflektion den Rahmen zu erweitern. Sinnvollerweise kann man sich dazu durch die beschriebenen Faktoren inspirieren lassen, um Kategorien und

Fragestellungen für einen Gesprächsleitfaden zu entwickeln und einen ersten gemeinsamen „Standpunkt“ für eine produktive und transparente Kommunikation zu definieren. In einer ersten Kennlernsitzung besteht dann die Möglichkeit neue Aspekte aufzunehmen und den gemeinsam definierten „Standpunkt“ zu verdichten. Weitere Meetings sollten bis zur finalen Festlegung gemeinsamer Ziele genutzt werden, um mit jedem Partner ein verbindliches Rahmenwerk zu definieren, was in der Folge die weiteren Schritte erleichtert.

#### **Aktivität**

**Wer?** Gestaltender Projektleiter

**Wann?** Vorbereitung- und Analysephase

**Welche Methoden können für den übergreifenden (internationalen) Zusammenhang sinnvoll sein?**

- Leitfadengestützte Interviews
- Gruppendiskussionen (offen oder strukturiert, je nach Faktoren)

### **4.2. Taktik 2 - Gestaltet gemeinsam den Zusammenarbeitsprozess**

Die gemeinsame Gestaltung des Zusammenarbeitsprozesses benötigt eine Grundlage, um jedem Partner eine Arbeitsstruktur als Orientierungshilfe zu geben. Offene Prozesse bieten zwar Freiheit haben an dieser Stelle jedoch den entscheidenden Nachteil, dass sie keine Transparenz besitzen und niemand das Vorgehen (z.B. „von der Idee zur Lösung“ oder „von der Vision zur Aktivität“), den Arbeitsumfang, den Ressourcenbedarf und den Zeitaufwand abschätzen und dokumentieren kann. Das ist insbesondere in Projekten und für viele öffentliche und nicht-öffentliche Organisation nicht darstellbar und führt in der Regel dazu, dass die Zusammenarbeit schnell wieder beendet wird.

Spätestens im Rahmen der ersten Kennlernsitzung sollte der weitere Prozess auf einer Grundlage erarbeitet werden, um die Grundzüge festzuhalten und diese mit dem Rahmenwerk, den gemeinsamen Zielen, der gemeinsamen Kreation von Lösungen, der Evaluierung und Rejustierung im Prozess zu verknüpfen. Diesbezüglich sollte jedem bewusst sein, dass diese Gestaltung schlank und flexible sein sollte und dementsprechend in weiteren Phasen immer wieder angepasst werden muss.

#### **Aktivität**

**Wer?** Gestaltender Projektleiter

**Wann?** Alle Phasen

**Welche Methoden können für den übergreifenden (internationalen) Zusammenhang sinnvoll sein?**

- Grundlagen (jegliche klassische Projektmanagementwerkzeuge, jegliche agile Projektmanagementwerkzeuge, jegliche Produktdesignwerkzeuge, Case Study Method Tool, B4R-Projektplanungsmodell)
- Gruppendiskussionen basierend auf der Grundlage im gesamten Prozess

### **4.3. Taktik 3 – Entwickelt gemeinsame und „wertige“ Ziele**

Die wichtigste Triebfeder jeglicher Form von Zusammenarbeit bilden gemeinsame Ziele. Diese können vielfältiger Natur sein und jegliche Bereiche betreffen. Wichtig ist an dieser Stelle, dass es Ziele sind, die für jeden Partner einen Mehrwert bilden, möglichst akzeptiert sind und im Verlauf der Zusammenarbeit zu einem „werteschaffenden“ Netzwerk führen können, in dem projektunabhängige internationale Zusammenarbeit möglich ist.

Die Zielentwicklung sollte von Beginn an und in verschiedene Stufen heruntergebrochen werden, damit möglichst alle Perspektiven und das nötige Wissen eingesammelt und gemeinsam reflektiert

werden können. Anschließend Entwürfe SMARTER Ziele helfen dabei, die finale Gestaltung zeitnah und schlank durchzuführen und einen Aktionsplan für die weiteren Schritte der Lösungsentwicklung und –umsetzung herzuleiten.

### **Aktivität**

**Wer?** Gestaltender Projektleiter

**Wann?** Vorbereitung-, Analyse- und Gestaltungsphase

**Welche Methoden können für den übergreifenden (internationalen) Zusammenhang sinnvoll sein?**

Die Wahl der Methoden hängt von der Art der Ziele ab. Am Anfang kann es daher Sinn machen über Interviews und weitere Wissenstransfer-Methoden eine Übersicht zu ermitteln, um aus den Informationen Ziele herauszufiltern, welche im weiteren Verlauf in Gruppendiskussionen konkretisiert werden. Dieses Vorgehen kann dabei jederzeit ergänzt werden um Methoden wie „Lotus Blossom“, „Ideenwand“, Business Model Canvas“ oder ähnliche Vorlagen.