

Ein kollaboratives Netzwerk gestalten, das Mehrwert schafft

Deutsche Fassung des Artikels «How to design a collaboration network for public value». In: eGov Präsenz, Jubiläumsausgabe 1/2019. S.16ff. Sonderdruck für eCH-BPM mit freundlicher Genehmigung der Autorin.

Im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation des öffentlichen Sektors ist oft von Co-Produktion, Co-Kreation, Partizipation oder die Beteiligung von leistungsempfangenden Personen die Rede. Diese Begriffe weisen auf die zunehmende Bedeutung, die dem demokratischen Umbau beigemessen wird. Einerseits durch Einbezug aller von der Gestaltung der öffentlichen Politik- und Dienstleistungserbringung betroffenen Akteure. Andererseits ergibt sich aus der zunehmenden Abhängigkeit zwischen gesellschaftlichen Problemstellungen und deren Komplexität sowie höherer Ungewissheiten, die Notwendigkeit vermehrter Einbindung aller betroffenen Stakeholder. In vielen Fällen kann oder sollte bei der Erarbeitung von Lösungen ein kollaborativer Ansatz gewählt werden. So muss sich die öffentliche Hand bei der Problemlösung nicht länger auf ihr internes Wissen beschränken Sie kann vielmehr das Wissen einer Vielzahl von Stakeholdern nutzen und so eine Politik gestalten, die mehr Akzeptanz und Legitimität bei Bürgerinnen und Bürgern und Anspruchsgruppen gewinnt.

Um beispielsweise eine Strategie zur Behebung des Fachkräftemangels zu entwickeln, müssen die Regierungen genauer wissen, welche Fähigkeiten fehlen wie das Bildungswesen gemeinsam mit den arbeitgebenden Organisationen diese Fähigkeiten fördern können und welche Bedürfnisse die Arbeitskräfte haben, um sich diese Fähigkeiten anzueignen. Bei ethischen Fragen zur künstlichen Intelligenz müssen sich Entwicklerinnen und Entwickler mit Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Ethik und Psychologie zusammensetzen sowie die jüngere Generation in die Diskussion einbeziehen. Integrierte öffentliche Dienstleistungserbringung, wie sie die E-Government-Erklärung von Tallinn festlegt, setzt ein ganzheitliches Verständnis der Prozesse in den betroffenen Ämtern sowie der einschlägigen Daten und Rechtsvorschriften voraus. Daher stellt heute auch oft das *geteilte Wissen* die Währung eines Netzwerkes dar.

Dass die Stakeholder ihr Wissen in einem vernetzten Umfeld teilen und an einem kollaborativen Prozess mitwirken, ist aber nicht selbstverständlich. Dieses Bekenntnis beruht meist auf einer fragilen, auf Vertrauen und Motivation basierenden Dynamik der Zusammenarbeit. Aus der wachsenden Forschung zu bereichsübergreifender und grenzüberschreitender Zusammenarbeit im öffentlichen Sektor lassen sich einige Grundsätze ableiten, die einer Kollaboration zum Erfolg verhelfen:

Transparenz. Ein konsequent transparenter Informationsfluss kann Vertrauen in den Prozess schaffen, was schliesslich zum Engagement aller führt. Wird der transparente Informationsfluss konstant aufrechterhalten, haben die beteiligten Akteure die Gewissheit über die Integrität des Prozesses bzw. tatsächliche kollaborative Qualität der Prozesse und wissen, dass alle relevanten Informationen mit allen Stakeholdern gleichzeitig geteilt werden.

Inklusion. Es muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem alle Stakeholder unabhängig von ihrer Grösse oder Relevanz ihre Bedenken und Meinungen frei äussern können. Das Engagement wird gestärkt, wenn sicher ist, dass keine «Hinterzimmerdeals» abgeschlossen werden und dass für alle gleich lange Spiesse gelten.

Ausgewogene Machtverhältnisse. In der Praxis wird eine Zusammenarbeit zwischen grösseren und kleineren Akteuren bestehen. Haben kleinere Akteure das Gefühl, dass

ihre Anliegen nicht gleichwertig behandelt werden, so sinkt ihre Bereitschaft zur Mitwirkung. Ein kollaboratives Umfeld muss eine Diskussion und Mitwirkung aller Stakeholder auf Augenhöhe erlauben.

Gemeinsames Narrativ entwickeln. Die Zusammenarbeit erfordert ein gemeinsames Narrativ. In der Praxis wird die Übersetzung zwischen den unterschiedlichen Perspektiven erforderlich sein, bevor ein gemeinsamer handlungsleitender Nenner in einer für alle zugänglichen Sprache formuliert werden kann. Es ist wichtig die Problemlösung im Blick zu behalten und den kollaborativen Aspekt des Prozesses in den Vordergrund zu stellen, ohne bestimmte Parteien oder Interessen zu bevorzugen.

Die oben genannten Grundsätze sind stark miteinander verflochten und die Dynamik der Zusammenarbeit ist sehr fragil. Das ist auch der Grund, weshalb es nur wenig empirische Beweise für erfolgreiche Kollaborationen mit ausgesprochen positiven Ergebnissen gibt. Wenn die Integrität des Prozesses gewahrt bleibt, werden aber direkte Ergebnisse in Form von verbesserten Beziehungen unter den Beteiligten, veränderter Einstellungen und Wahrnehmungen, zunehmender Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess sowie mehr Möglichkeiten zum gemeinsamen Handeln zu vermehren sein.

Die Vor- und Ausgangsbedingungen, wie z. B. das institutionelle Umfeld oder bestehende Beziehungen unter potenziellen Partnern, können für die Bildung kollaborativer Netzwerke entweder förderlich oder hinderlich sein. Ein entscheidender Faktor, um kollaborative Prozesse voranzubringen, ist - wie dies Theorie und Praxis übereinstimmend festhalten - die Fähigkeit und Bereitschaft auf der **Führungsebene**. Führungskräfte, die diese Rolle im Alltag übernehmen, die so genannten *Champions*, sorgen für die Integrität des Prozesses, vermitteln zwischen den Stakeholdern und nutzen Möglichkeiten zur Schaffung von Mehrwert. Bestimmte Werte, Einstellungen und Fähigkeiten in dieser Führungsrolle fördern das gute Funktionieren der Zusammenarbeit. Dazu gehören die Fähigkeit, zwischen Perspektiven zu übersetzen und Konflikte zu schlichten, ein ganzheitliches, vernetztes Denken sowie der Willen und die Bereitschaft, für ausgewogene Machtverhältnisse zu sorgen, Vertrauen aufzubauen und den transparenten Informationsfluss zu gewährleisten. Wer eine Führungsposition in einem kollaborativen Umfeld übernimmt, bekennt sich zur Integrität sowie zu einer *shared ownership* des Prozesses und fördert Inklusion und Unparteilichkeit des Prozesses.

Diese Fähigkeiten und Einstellungen beschreiben einen Stil, der als *kollaborative Führung* (engl. *collaborative leadership*) bezeichnet werden kann. Es ist die Art von Führung, die andere dazu befähigt, Dinge gemeinsam zu bewegen. Eine Führung, die dem Zuhören und vielstimmigen Sprechen Bedeutung zumisst, statt nur selbst zu reden. Vielmehr tritt die Führung in dem Masse in den Hintergrund, wie sich die kollaborative Dynamik der Zusammenarbeit entwickelt. Dies ist ein klarer Schritt weg von der transformativen Führung basierend auf einer «Führen-Folgen-Dynamik» und eine Abkehr vom Bild des heldenhaften Leaders als Quelle des Erfolgs der gemeinsamen Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim Aufbau eines kollaborativen Netzwerks viele Elemente berücksichtigt werden müssen. Der Prozess muss aber in jedem Fall transparent und inklusiv sein, ein gemeinsames Narrativ entwickeln und für ausgewogene Machtverhältnisse sorgen. *Leadership* ist ein entscheidender Faktor, damit ein kollaboratives Netzwerk entstehen kann. Öffentliche Verwaltungen arbeiten zunehmend in einer vernetzten Umgebung. Entsprechend gewinnen Leadership-Ausbildungen an Wichtigkeit. Der Aufbau einer vernetzten Verwaltung erfordert einen kollaborativen Führungsstil.

Angelina Dugga, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut Public Sector Transformation, Berner Fachhochschule BFH, angelina.dugga@bfh.ch