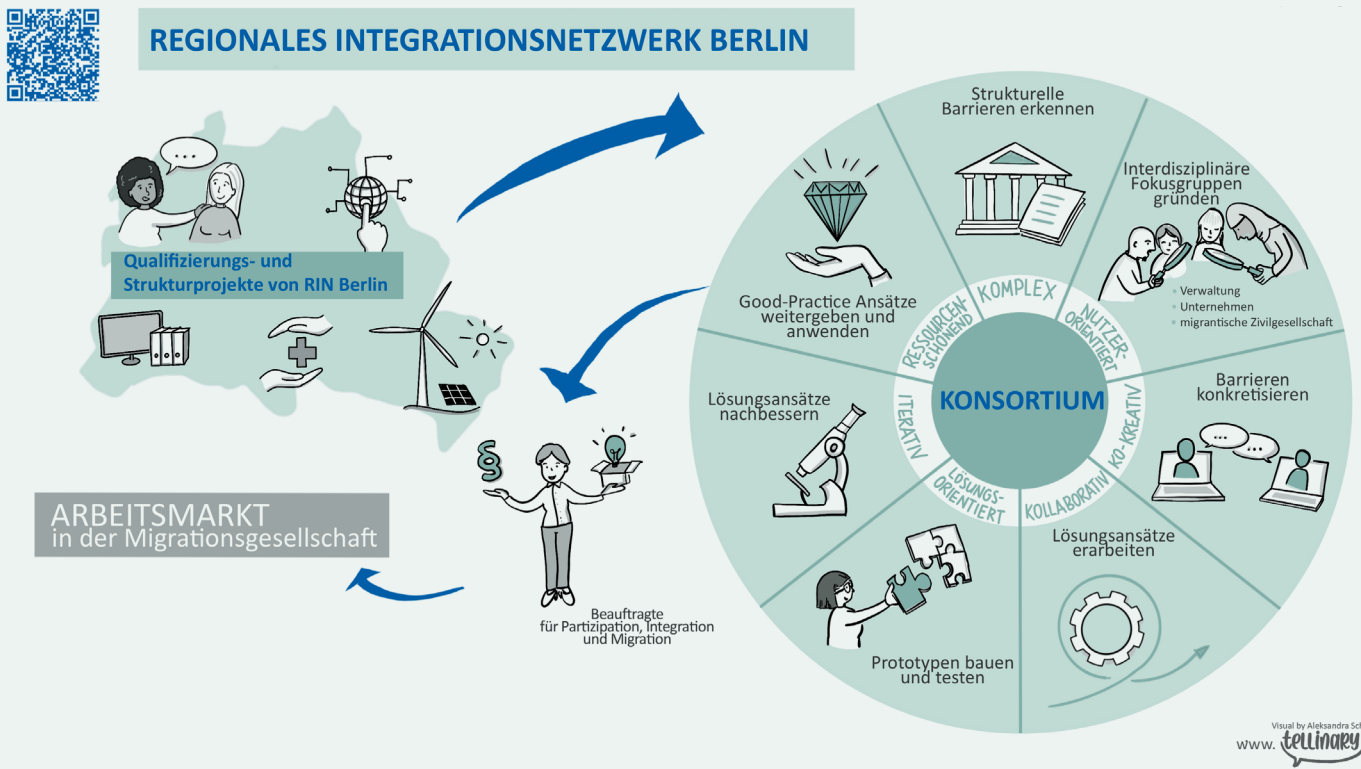


# How to work intersectorally and agilely in administration? Eine kurze Praxisanleitung für Verwaltungsmitarbeitende.



Das „Konsortium zur bildungsadäquaten Beschäftigung von Migrant\*innen“ ist ein Projekt im **Regionalen Integrationsnetzwerk Berlin (RIN Berlin)**, angesiedelt bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung. Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, komplexe Probleme durch konkrete Lösungsansätze zu verbessern und hat das in drei Jahren Projektlaufzeit erprobt. Dabei nutzt es konsequent agile Methoden und Prozesse: Nutzer\*innen orientiert, schnell, intersektoral und iterativ. Die Lösungsansätze werden in kürzester Zeit co-creativ entwickelt, getestet und optimiert, um dann skaliert und verstetigt zu werden. Diesen Ansatz möchte ich mit Ihnen teilen und Sie inspirieren.

## WARUM haben wir uns entschieden, so zu arbeiten?

Der Alltag und die Herausforderungen sind komplexer geworden. Die Veränderungen beschleunigen sich. Die Erwartungen an die Verwaltung sind hoch. Sie soll im voraus denken, die brennenden Probleme erkennen, angehen und schnell passende Antworten auf multidimensionale Fragen liefern, die unmittelbar und nachhaltig wirken, sowie adaptiv angepasst werden können. Zugleich ist unsere Gesellschaft heute vielfältiger als früher. Dadurch sind die Herausforderungen, vor denen wir stehen, vielschichtiger und die Antworten auf diese Herausforderungen nicht immer so einfach. Zeit und Personalressourcen sind knapp. Wir haben gemerkt: Es bringt nichts, allein am Schreibtisch zu sitzen und zu grübeln. Egal ob Projekt, Gremium oder Veranstaltung – wir müssen gemeinsam anpacken. Das heißt konkret: neben Anwender\*innen auch Expert\*innen einladen zur gemeinsamen Entwicklung einladen, schnell vielversprechende Lösungen in die Umsetzung bringen, testen, das Erprobte sichtbar machen, groß denken und verstetigen!

## WAS ändert sich dabei konkret in der Verwaltungsarbeit?

### Fokus auf die Nutzer\*innen - statt Arbeit als Selbstzweck

Zu Beginn des Prozesses machen wir uns Gedanken, für wen wir ein Projekt konkret planen und welche gezielten Verbesserungen sich bei den Nutzer\*innen durch unsere Arbeit ergeben sollten. Im Fokus stehen die Menschen und die positive Veränderung ihrer Lebenssituation.

**Arbeit, die Spaß macht - statt „Dienst nach Vorschrift“**

Wir arbeiten mit vielfältigen Perspektiven und Expertisen aus den Sektoren Zivilgesellschaft und Wirtschaft an einer möglichst passgenauen Lösung, die von Anfang an gemeinsam mit der Zielgruppe (also mit den Nutzer\*innen) entwickelt wird. So entstehen Ideen, die in einem Verwaltungsapparat, der in Silos denkt, nicht möglich wären. Dabei ist unsere Arbeit attraktiv und abwechslungsreich, weil wir unnötige Meetings und Arbeitsgruppen, die nach einem starren Plan ablaufen und mit wenig Ergebnis enden, vermeiden. Wir machen nur Meetings mit klarem Fokus auf ein Problem. Wenn ein Problem gelöst wird, wird sich die Fokusgruppe auflösen.

**Partizipativ - statt Silodenken**

Wir öffnen uns für echte Partizipation. In speziellen Meetingformaten bieten wir den Expert\*innen aus unterschiedlichsten Bereichen, wie Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Raum für Lösungsvorschläge, hierarchiefrei und offen für Mitwirkung. So bekommen wir Ideen, die sonst niemals geäußert würden. Daher ist der Prozess auch ressourcenschonend, weil wir so schneller an mögliche Lösungen kommen.

**Transparent - statt jede\*r für sich**

Wir nutzen agile und digitale Projektmanagementtools, die allen eine Chance auf Beteiligung geben: Einstieg, Mitwirkung und Ausstieg aus dem Prozess sind leicht, unabhängig von Zeit und Ort. Damit sparen wir Zeit, da diese Tools es ermöglichen, bspw. schon während der Sitzung passende Dokumentation zu erstellen.

**Sichtbar und wirkungsvoll - statt stilles Kämmerlein**

Da am Prozess intersektoral und partizipativ gearbeitet wird, wird nicht nur eine gezielte Vernetzung und Wirkung erzielt, sondern auch eine größere Sichtbarkeit erreicht. Denn am Ende können alle Beteiligten die Lösungsansätze über ihre internen und externen Kommunikationskanäle verbreiten. Wir schaffen mehr Reichweite.

**Iterativ und skalierbar – statt St. Nimmerlein**

Wir erproben die vielversprechendsten Ideen möglichst schnell in der Praxis. Dabei stellen wir uns dem Risiko, dass es zu Beginn vielleicht nicht perfekt wird. Wir lernen und geben die schon verbesserten Lösungsansätze an die Entscheidungsträger\*innen weiter, damit aus dem modellhaften Ansatz ein reguläres Angebot entsteht und skaliert werden kann.

**WIE funktioniert der Ansatz in der Praxis? Fünf Schritte, die Sie zum Erfolg bringen!****1. Schritt: „Strukturelle Barrieren erkennen“ und interdisziplinäre Fokusgruppe gründen**

Sie starten mit der konkreten Überlegung: Was wollen wir im Leben der Menschen ändern und vor allem für wen genau? Dabei ist es essenziell, zu klären, wen Sie auf die Reise mitnehmen und wen Sie brauchen, um die Veränderung zu schaffen. Dafür benötigen Sie zu Beginn eine kleine Gruppe von Menschen aus verschiedenen Bereichen, die in Ihrem Themenfeld arbeiten und sich zu komplexen Barrieren, Hürden und Problemen austauschen möchten und die Lösungen erarbeiten wollen. Wichtig ist dabei, dass es sich um eine möglichst diverse Gruppe handelt und die Nutzer\*innen-Perspektive vertreten ist, beispielsweise aus den Bereichen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Wenn die Zielgruppe die Hürden am eigenen Leib erlebt hat, ist das umso besser. Die Aufgabe der Zielgruppe ist es, die sogenannten „dicken Bretter“ zu bohren und am Ende das eigentliche Problem aus der Perspektive der Nutzen möglichst konkret zu definieren. Ein Beispiel: Internationale Fachkräfte finden trotz Anerkennung von Abschlüssen und Qualifizierung keine passende Arbeit. Problem: Das Matching zwischen Fachkräften und Unternehmen funktioniert nicht. Frauen sind davon am meisten betroffen.

> **Expert\*innen-Tipp:** Es lohnt sich, die erste Sitzung in Präsenz durchzuführen, da hier Vertrauen und Commitment aufgebaut wird. Alle folgenden Sitzungen der Fokusgruppe können digital durchgeführt werden. Das spart Zeit und senkt die Hürde zur Teilnahme.

**2. Schritt „Barrieren konkretisieren“**

Im nächsten Schritt, beispielsweise in einem digitalen Austauschformat, können in einem co-kreativen/partizipativen Prozess noch weitere Expertise und neue Perspektiven zu den konkreten Hürden hinzugezogen werden (Ein Beispiel: Wir haben das Mis-Matching nicht nur aus der Sicht der internationalen Fachkräfte betrachtet, sondern uns auch mit Arbeitgebenden ausgetauscht. Die wichtigsten Hürden haben wir auf einem Board dargestellt, das im Verlauf von allen im Prozess Beteiligten ergänzt werden konnte).

> **Expert\*innen-Tipp:** Wenn Sie in den Fokusgruppen co-kreativ arbeiten, achten Sie darauf, jeden Ausdruck von Rangordnung oder Hierarchie zu vermeiden. Dafür können in einem Meeting z.B. Rollen vergeben werden, die nur für das Meeting gelten. Oder Sie vereinbaren am Anfang, dass alle offen sprechen können und sich die Redner\*innen-Liste nicht nach einer Hierarchie richtet. Das macht die Ideen vielfältiger und die Gruppe resilienter. Denn auch wenn Hindernisse auftreten, ist allen bewusst, dass die Lösungen aus der Gruppe kamen, niemand muss dafür verantwortlich gemacht werden. Das war für mich persönlich eine sehr schöne Erfahrung!

### 3. Schritt „Lösungsansätze erarbeiten“

Danach geht es darum, ein Konzept für einen möglichen Lösungsansatz zu entwickeln. Hier sind Ideen zur Umsetzung gefragt. Dabei hilft ein digitales Tool, mit dem wir als Verwaltung auch mit externen Trägern kollaboaktiv arbeiten können. Das kann zeitlich synchron oder asynchron, nach Aufgaben und Verantwortungen geordnet, passieren. Darüber hinaus arbeiten wir als Team des RIN Berlin auch in Formaten wie Sprints, Retrospektiven/Reviews und, wenn wir konkrete Projekte haben, auch mit Daily-Meetings. Für die Dokumentation nutzen wir Boards und schreiben keine Protokolle.

> **Expert\*innen-Tipp:** Es lohnt sich, kollaborative digitale Tools noch stärker zu nutzen. Wir arbeiten daran, unnötige Mails und Protokolle zu vermeiden und so mehr Zeit für Gestaltung, statt Verwaltung zu haben. Und haben Sie keine Angst vor der Transparenz der Aufgaben, die die Nutzung eines solchen Tools mit sich bringt. Es dient keinem scharfen Controlling, sondern macht für alle nachvollziehbar, was wann von wem zu tun ist. Dadurch ergeben sich konkrete Synergien, Dynamik entsteht und es macht gemeinsam einfach mehr Spaß!

### 4. Schritt „Prototypen bauen und testen“

Im nächsten Schritt geht es darum, das Konzept schnell in der Wirklichkeit zu erproben. Sie wollen Erkenntnisse sammeln, um zu lernen und Ihre Idee zu verbessern. Ein Beispiel: Unsere Idee war es, auf einer speziellen Matching-Veranstaltung gezielt internationale Fachkräfte und Unternehmen zusammenzubringen. Wir wussten nicht, ob das Konzept aufgeht. Dennoch organisierten wir einen Raum, bereiteten die Fachkräfte und die Unternehmen gezielt vor, führten die Veranstaltung durch. Danach konnten wir anhand bestimmter Kriterien messen, was wir aus Sicht der Zielgruppe erreicht haben.

> **Expert\*innen-Tipp:** Es braucht Vertrauen bei den Führungskräften sowie Verbündete für gelebte Agilität. Stellen Sie sicher, dass sie dies haben! Denn in der Praxis bedeutet es einen Paradigmenwechsel für die Verwaltung: Es kann in diesen wechselhaften Zeiten nicht alles zunächst „wasserdicht“ sein und dann erst umgesetzt werden. Auch die Verwaltung muss sich langsam trauen, etwas auszuprobieren. Das klingt trivial, ist aber überhaupt nicht einfach... Fehler als Schritte des Lernens zuzugestehen, ist weder in der Verwaltung, noch seitens der Gesellschaft verbreitet. Deshalb ist eine gute Kommunikation wichtig, die den Prozess innerhalb der Fokusgruppe und auch nach außen erklärt.

### 5. Schritt „Lösungsansätze nachbessern“ und „Good-Practice Ansätze weitergeben und anwenden“

Im letzten Schritt verbessern Sie die getesteten Formate und lassen die Erkenntnisse, die Ihnen die Zielgruppe zurückgemeldet hat, in das Konzept einfließen, um dieses zu optimieren. Beim zweiten Mal führen Sie somit bereits ein Good-Practice-Projekt durch und geben dann das Konzept beispielsweise mit einem Leitfaden an Entscheidungsträger\*innen weiter, um den verbesserten Lösungsansatz zu skalieren und zu verstetigen.

> **Expert\*innen-Tipp:** Gerade bei komplexen Aufgaben bewährt sich dieses Vorgehen. Entgegen unserer Intuition, bei schwierigen Aufgaben besonders viel Zeit und Mühe in die Details zu verlegen, lohnt es sich, mutig zu sein. Testen sie den Prototyp Ihrer Idee so früh wie möglich in der Praxis mit echten Nutzer\*innen und holen Sie deren Feedback ein. Sie sagen Ihnen ganz genau, ob es passt und was Sie verbessern sollten. Gleichzeitig können Sie so schneller auf Veränderungen reagieren.

## WO kann man diesen Ansatz anwenden?

Der methodische Ansatz kann in der Projektarbeit, bei der Arbeit eines Gremiums, bei einer Veranstaltung oder bei der Arbeit an einem strategischen Prozess angewendet werden. Er ist immer dann sinnvoll, wenn die Anwender\*innen im Fokus stehen, unterschiedliche Stakeholder zusammenkommen und innovative Lösungen für bestehende oder neue Formate gesucht werden.

## Warum ist es wichtig, agil und intersektoral zu arbeiten? Was sagt die Wissenschaft dazu? Drei Fragen zur intersektoralen Arbeit an Frau Dr. Verena Schmid und Carla Runde | Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

### • Was bedeutet intersektorale Arbeit in einer Verwaltung?

Intersektorale Zusammenarbeit bezeichnet die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren wie dem Staat, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Solche Kooperationen – etwa kommunale Klimabeiräte oder runde Tische zur städtischen Sicherheit – sind in vielen Verwaltungsbereichen bereits gelebte Praxis. Damit sie wirksam werden, braucht es ein Bewusstsein für die Unterschiede, Stärken und Einschränkungen der beteiligten Sektoren sowie eine Prozessgestaltung, die gemeinsame Ziele ebenso berücksichtigt wie individuelle Nutzen. Erfolgreiche intersektorale Kooperation erfordert daher transparente Aushandlungen zu Macht, Ressourcen und politischen Rahmenbedingungen.

• **Warum lohnt es sich intersektoral zu arbeiten? Was ist daran Besonderes?**

Intersektorale Prozesse sind zwar anspruchsvoll, bieten jedoch Vorteile, die bei isolierten Arbeitsformen nicht erreichbar sind. Sie bündeln Vielfalt: Unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse führen nachweislich zu kreativeren, tragfähigeren und innovativeren Lösungen. Gleichzeitig werden Ressourcen effizienter genutzt, wodurch die Wirkung steigt und stabile, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Beteiligten entstehen. Dies erhöht die Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft der gemeinsam entwickelten Maßnahmen und stärkt deren gesellschaftliche Verankerung. Insgesamt entsteht durch das Zusammenführen verschiedener Sektoren mit ihren jeweiligen Blickwinkeln eine gemeinsame Dynamik, die Problemlösungen ermöglicht, die allein kaum zu erreichen wären.

• **Was brauche ich dafür?**

Für eine wirksame intersektorale Kooperation sind klare Rahmenbedingungen, transparente Regeln und ein schrittweises Vorgehen, das früh sichtbare Erfolge ermöglicht und Vertrauen stärkt, unerlässlich. Ebenso zentral sind aktive Kommunikation, persönliche Begegnungen und eine Prozessführung, die Beteiligung fördert und unterschiedliche Stimmen ausgleicht. Neben diesen strukturellen Voraussetzungen ist vor allem die Kompetenz der handelnden Personen entscheidend für den Erfolg: Analyse-, Kommunikations-, Konflikt- und Prozesskompetenzen sowie Integrität bilden das Fundament intersektoraler Arbeit. Sie sind notwendig, um divergierende Fachlogiken, Ressourcenlagen und Interessen konstruktiv miteinander zu verbinden. Das „Executive Programme Intersectoral Governance“ der Intersectoral School of Governance (ISoG BW) unterstützt Fach- und Führungskräfte dabei, genau diese Fähigkeiten aufzubauen und in komplexen Schnittstellenkontexten wirksam anzuwenden.

Weitere Informationen dazu finden Sie hier:

<https://www.isog.dhbw.de/angebot/executive-programme-intersectoral-governance>

Über weitere spezielle Weiterbildungen und intersektorale Themen informiert die ISoG BW über ihren Newsletter und auf LinkedIn: <https://www.isog.dhbw.de/kontakt/newsletter> & <https://www.linkedin.com/company/isogbw>

Literatur

Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>  
 Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>  
 Gonser, M. & Schmid, V. (2023). Intersektorale Governance als Struktur- und Handlungsperspektive. In M. Gonser & V. Schmid (Hrsg.), *Intersektorale Governance: Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft* (S. 7–29). Waxmann.  
 Künkel, P., Gerlach, S. & Frieg, V. (2019). Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26972-2>

**Kontakt für Rückfragen**

Anna Stahl-Czechowska, Projektleitung “Konsortium”, [AnnaMaria.Stahl-Czechowska@IntMig.berlin.de](mailto:AnnaMaria.Stahl-Czechowska@IntMig.berlin.de)

Das Regionale Integrationsnetzwerk Berlin wird im Rahmen des Förderprogramms IQ – Integration durch Qualifizierung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert und vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge administriert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.

Gefördert durch:



Administriert durch:



In Kooperation mit:



Das Regionale Integrationsnetzwerk Berlin wird zusätzlich finanziert durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung aus Landesmitteln, die das Abgeordnetenhaus von Berlin beschlossen hat.

Die Beauftragte des Senats für Partizipation, Integration und Migration	Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung	<b>BERLIN</b>	
---	--	---------------	--