

02.22

25 Jahre Stiftung & Sponsoring

# & Stiftung & Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Frauen im Fokus: Warum die  
Stiftungszukunft noch weiblicher wird

**Rote Seiten:** Stiftungskommunikation heute für morgen

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Gemeinsam planen, wirken, lernen

## Zur Rolle von Backbone-Teams in Collective-Impact-Verbänden

von Stefan Deines (Düsseldorf)

„Gemeinsam Wirken“, so lautet die Losung der Stunde. Es gibt ein gesteigertes Bewusstsein dafür, dass viele aktuelle Herausforderungen (Klima, Gesundheit, Bildung) nicht mit isolierten Maßnahmen einzelner Akteure zu bewältigen sind, sondern einer konzertierten Initiative bedürfen, an der Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft teilhaben.

Zur Struktur solcher Collective-Impact-Verbände gehört einschlägigen Beiträgen zur Methodik zufolge eine koordinierende Backbone-Organisation. Was aber sind genau die Aufgaben eines Backbone-Teams, inwiefern sind sie für das Gelingen der Verbundarbeit bedeutsam und wie werden sie erfolgreich umgesetzt?

Im Folgenden werden Antworten auf diese Fragen skizziert. Dabei soll betont werden, dass hier keine einfachen und allgemeingültigen Antworten zu erwarten sind. Denn auch wenn alle Collective-Impact-Verbände mit verwandten Aufgaben befasst sind, so ist doch die konkrete Ausgestaltung der Backbone-Rolle so unterschiedlich, wie es die Verbände selbst sind.

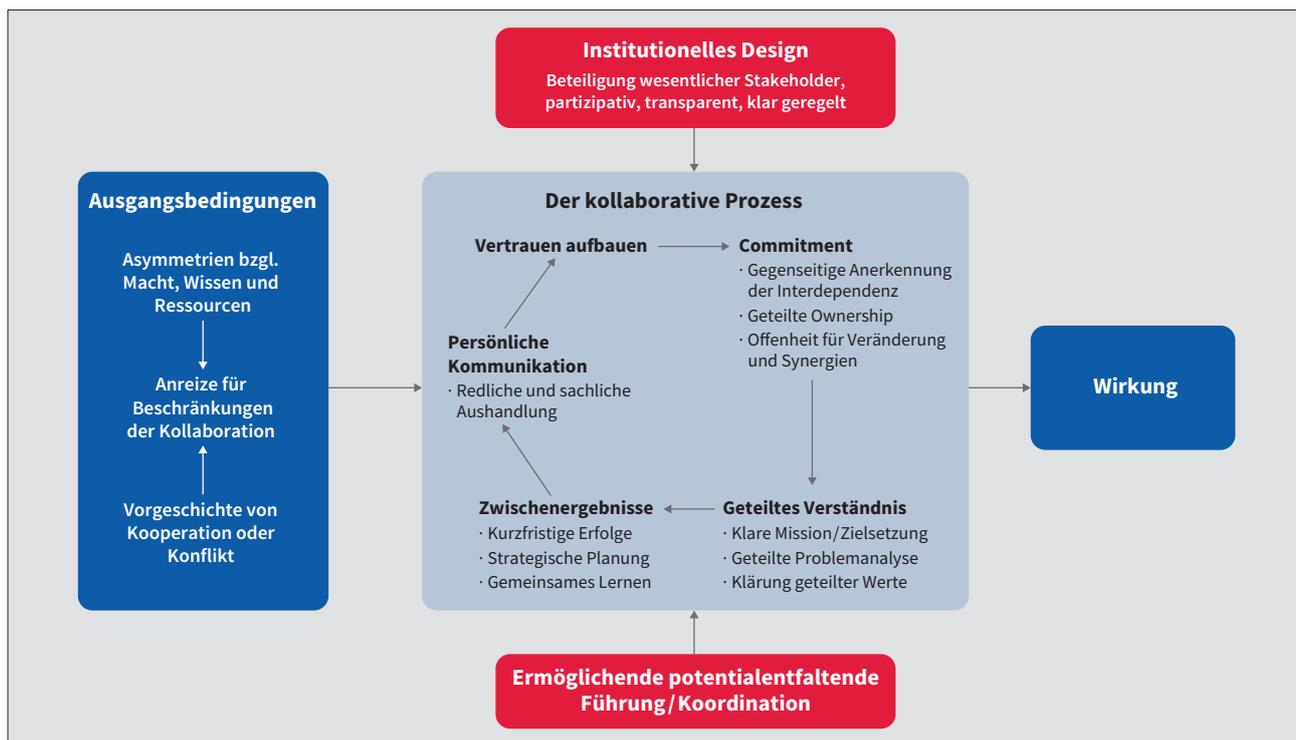
Die folgenden Einschätzungen sind geprägt durch die Erfahrungen, die Education Y in der Rolle der Backbone-Organisation der Initiative Zukunftsträger in der Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) sammeln konnte. Zukunftsträger ist ein 2019 durch die JP Morgan Chase Foundation und Phineo initiiertes und von regionalen Förderern unterstüt-

ztes Vorhaben, in dem an drei Standorten (München, Leipzig und in der MRN) Collective-Impact-Verbände aufgebaut werden. Diese stehen im Dienst von gelingenden Übergängen in Ausbildung und Beruf für alle Jugendlichen unabhängig von Herkunft und Hintergrund. Das Profil und Vorgehen der drei Verbände ist dabei individuell an die jeweiligen Bedarfe und Potenziale des Standorts angepasst. Die verschiedenen Ansätze führen zu einem breiten Spektrum an Konzepten und Erfahrungen, von denen die jeweils anderen Standorte lernen und profitieren können.

### Prozessgestaltung und Koordination

Gemeinsam-Wirken-Initiativen benötigen ein Backbone-Team, da die Struktur der Verbände komplex ist und besondere Anforderungen an Koordination und Kommunikation stellt. Dies betrifft konkrete Aufgaben der Mittelverwaltung und des Projektmanagements, dies betrifft aber darüber hinaus anspruchsvolle moderierende Aufgaben in den Bereichen des Wirkungsmanagements sowie des Erwartungs- und Beziehungsmanagements. Denn in den Verbänden kommt eine Vielzahl von Personen und Organisationen zusammen, die zwar im Groben eine ähnliche Problemanalyse teilen und die Bereitschaft mitbringen, sich für ein geteiltes Anliegen einzusetzen. Es gibt aber auch eine Menge an Differenzen, z. B. bzgl. Ressourcen, Wissen und Kompetenzen, Arbeitsweisen und Orga-

Abb. 1: Modell der Zusammenarbeit im Collective-Impact-Verbund.



nisationsstrukturen sowie Werten und Interessen. Diese Unterschiede müssen thematisiert und vermittelt werden, wenn aus ihnen Synergien und nicht Konflikte hervorgehen sollen. Die Hauptaufgabe von Backbone-Teams besteht daher darin, Räume für Austausch zu schaffen, um dabei zu helfen, einen Prozess zu gestalten, der gemeinschaftlich und auf Dauer getragen wird. (siehe Abb. 1)

Einen guten Überblick über die spezifischen Anforderungen gibt das (an Ansell & Gash orientierte) Modell, das die Gelingensbedingungen einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Verbund darstellt. Wesentlich für einen erfolgreichen Prozess ist, dass das „institutionelle Design“ so gestaltet ist, dass alle Stakeholder involviert sind, die für die gesellschaftliche Herausforderung, die der Verbund adressiert, maßgeblich sind; und dass sie in einem transparenten und klar geregelten Rahmen ihre Perspektiven und Anliegen einbringen können. Zu beachten ist dabei, dass der Verbund nicht am Reißbrett gleichsam aus dem Nichts kreierte wird, sondern dass es konkrete Ausgangsbedingungen gibt: Dazu zählen die genannten Unterschiede in Ressourcen und Interessen, dazu zählt aber auch die Vorgesichte der Beziehung der Akteure. Diese kann durch bereits erfolgte Kooperation gekennzeichnet sein, aber auch durch einen Widerstreit der Ansätze oder eine Kollision der Interessen. Auch eine reibungsvolle Vorgeschichte macht eine Zusammenarbeit im Verbund nicht unmöglich. Die Anreize für Kooperation können trotz allem überwiegen, sie stellt aber besondere Herausforderungen für die Prozessmoderation.

### Mission und Commitment

Um die gemeinsame Identität des Verbundes und die Motivation für Kollaboration zu stärken, ist es wichtig, eine klare Mission zu formulieren. Hierfür empfiehlt sich ein Ansatz wirkungsorientierter Planung. Orientiert an der gemeinsamen Vision einer verbesserten Situation, in der bestehende Probleme überwunden wären, kann der Verbund seine Mission bestimmen und klären, was er zur Erreichung dieses Zielzustands beitragen kann. Um das Vorhaben zu konkretisieren, ist es hilfreich, konkrete Wirkungsziele für die unterschiedlichen Zielgruppen zu formulieren. Die Ziele sollten dabei realistisch zu erreichen, aber auch durchaus anspruchsvoll sein. Sowohl bei sehr schnell und einfach zu erreichenden Plänen als auch bei utopistischen Luftschlössern kann die Motivation für das kollaborative Vorhaben erlahmen. Gemeinsam-Wirken-Verbünde tendieren zu sehr anspruchsvollen Zielen, was sinnvoll ist, da in der gemeinsamen Anstrengung vieler Stakeholder systemischer und nachhaltiger Wandel möglich ist, dennoch sollte immer ein konkreter Weg über erreichbare und überprüfbare Zwischenziele sichtbar sein.

In der Initiative Zukunftsträger MRN sind in einer frühen Phase auf einem Fachtag mit ca. 50 Akteuren Wirkungsziele diskutiert und formuliert worden, um ein gemeinsames Verständnis der Mission und eine breite Allianz zu schaffen. Die Wirkungsziele betreffen dabei nicht nur Ziele auf der sog. „Projektebene“ für die Zielgruppe der Jugendlichen, sondern auch Ziele für die „Systemebene“, d. h. die Verbundarbeit selbst. Diese umfassen Orientierungspunkte für die kooperationsorientierte

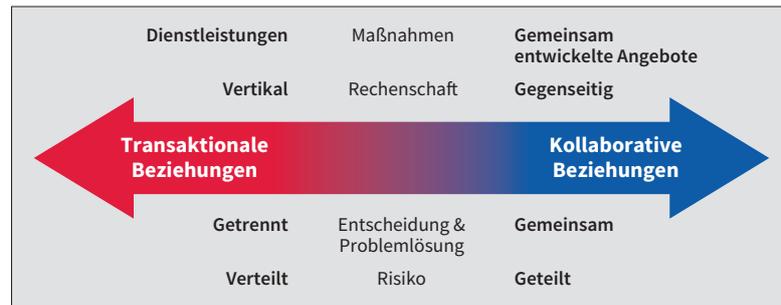


Abb. 2: Spektrum der Kooperationsbeziehungen.

Haltung der beteiligten Akteure und die Art der Zusammenarbeit. Bei den Zielen auf der „Wissensebene“ geht es darum, die Maßnahmen evidenzbasiert an den Bedarfen der Jugendlichen auszurichten und die Einsichten und Erfahrungen untereinander und für andere Verbünde transparent und zugänglich zu machen.

### Kommunikation und Kollaboration

Kontinuierliche Kommunikation gehört zu den Gelingensbedingungen gemeinsamen Wirkens. Es besteht ein hoher Bedarf an Abstimmung unterschiedlicher Akteure bezüglich der Analyse der Problemlage, der Strategie, der Koordinierung verschiedener Maßnahmen und der Anpassung im Lichte neuer Gegebenheiten oder Einsichten. Wesentlich ist interne Kommunikation aber auch für das Kennenlernen der Akteure untereinander, für das Verstehen der Sichtweise der anderen sowie für die Bildung wechselseitigen Vertrauens.

Dass Vertrauen von herausragender Bedeutung ist, liegt daran, dass die Kooperationsbeziehungen in Collective-Impact-Verbänden oft nicht bloß transaktional sind, sondern im engeren Sinn kollaborative Form annehmen (vgl. Abb. 2). Der paradigmatische Fall einer transaktionalen Kooperationsbeziehung ist der Auftrag für eine Dienstleistung. Hier wird ein klar abgegrenztes Arbeitspaket vergeben, die Entscheidungs- und Reportingstruktur ist vertikal, Verantwortlichkeit und Risiko sind verteilt. Kollaborative Kooperationen sind dagegen dynamischer und haben horizontale Strukturen. Angebote werden zusammen entwickelt, Entscheidungen gemeinsam getroffen, die Rechenschaft erfolgt wechselseitig und das Risiko wird kollektiv getragen. Collective-Impact-Verbände müssen nicht vollständig kollaborativ strukturiert sein, Arbeitsbeziehungen können auch in der Mitte des Spektrums angesiedelt sein und es wird sicherlich einige Aufgaben geben, die sinnvollerweise transaktional geregelt sind.

Da im Verbund aber viele maßgebliche Akteure zusammenkommen, die die Bereitschaft mitbringen, neue Wege zu gehen, gibt es verstärkt Tendenzen zu kollaborativem Gestalten. Dies steigert die Notwendigkeit gegenseitigen Vertrauens. Denn während beim transaktionalen Vorgehen die einzelnen Akteure, was Arbeitsformen, Entscheidungsstrukturen und Perspektiven angeht, durch die Kooperation nicht wesentlich verändert werden, hat die kollaborative Kooperation das Potential, die beteiligten Akteure in diesen Hinsichten zu ändern. Im eigentlichen Sinn bedeutet kollaborieren, sich auf einen Prozess mit anderen einzulassen, den man selbst nicht vollständig kontrollieren

## Organisation & Kommunikation

kann und der einen als Person oder Organisation potenziell ein Stück weit verwandelt. Dafür braucht es Veränderungsbereitschaft, ein bisschen Mut und vor allem Vertrauen, dass die Kooperationspartner redlich und im Dienst der geteilten Sache agieren und keine „Hidden Agenda“ haben und letztlich doch nur eigene Interessen verfolgen. Die Aufgabe des Backbone-Teams ist es, Räume zu schaffen, in denen vertrauensbildende und vertrauensvolle Kommunikation und Kollaboration möglich wird.

In der Initiative Zukunftsträger gibt es Austausch und Zusammenarbeit in verschiedenen Konstellationen. Im Steuerungskreis treten regelmäßig Vertreter von Institutionen und Organisationen zusammen, die für den Bereich des Übergangs Schule-Beruf in der Region prägend sind; hier sind sowohl Stimmen und Perspektiven aus Politik und Administration präsent (Jugendförderung der Stadt Ludwigshafen, Ministerium für Bildung und ADD Rheinland-Pfalz, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Jugendhilfeausschuss, IHK und HWK) wie auch aus der Wirtschaft (BASF SE, John Deere) und der Zivilgesellschaft (MRN). Gemeinsam wird über die Herausforderungen, die Strategie und die nächsten Schritte reflektiert. In einem Round-Table-Format erörtern Vertreter von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen sowie Stakeholdern aus Politik und Verwaltung, welche Strukturen geschaffen werden müssen, damit der Übergang der Jugendlichen von abgebenden an aufnehmende Schulen bestmöglich gelingt. In Workshopformaten kommen Träger von Maßnahmen zur Berufsorientierung und für Sozialkompetenztrainings zusammen, um sich über ihre Wirkungslogiken und pädagogischen Ansätze auszutauschen und Synergiepotentiale zu erkunden. Während der Corona-Pandemie waren solche kollaborativen Formate vor besondere Herausforderungen gestellt. Die digitalen Räume, die hier häufig genutzt wurden, erlauben zwar den Austausch und die gemeinsame Reflexion; was die Atmosphäre für ein gegenseitiges Kennenlernen und das ko-kreative Gestalten angeht, sind analoge Treffen aber nur schwer zu ersetzen.

### Gemeinsamer Lernprozess

In der Literatur zu Collective-Impact-Verbänden wird der Aufbau eines übergreifenden Monitoring-Systems als ein zentrales Merkmal genannt. Es ist wichtig, dass die gemeinsamen Ziele mit Indikatoren hinterlegt werden, an denen sich feststellen lässt, ob die Arbeit des Verbundes effektiv und zielführend ist. Ein geteiltes Analyse-System zu implementieren, das Standards und Methoden für viele beteiligte Organisationen und Maßnahmen umfasst, kann aber hinsichtlich Zeit, Logistik und Finanzen sehr intensiv sein. In welchem Umfang, Maß und Zeitraum ein solches System realisiert werden kann, ist daher an den jeweils konkreten Voraussetzungen zu prüfen. Wichtig ist es sicherzustellen, dass der Verbund ein lernendes System ist, d. h. über genug Informationen und Daten verfügt, um die gegebene Situation, die Effekte der Maßnahmen und ggf. die Verbesserungspotentiale in den Blick zu nehmen.

Die Rolle des Backbone-Teams besteht darin, diesen Lernprozess zu stützen und zu stärken. Dies kann verschiedene Aspekte umfassen: die Bündelung und Aufbereitung vorhandener Informationen; die Reflexion der

Qualität etablierter Verfahren der Datenerhebung und des Wissenserwerbs; die Implementierung neuer Verfahren sowie die Eröffnung von Räumen, in denen die verfügbaren Informationen gemeinsam analysiert und diskutiert werden, um daraus Schritte der Optimierung oder Neuentwicklung abzuleiten. Da die Arbeit von Verbänden langfristig ausgerichtet ist, ist es sinnvoll, iterative Formen der Erhebung und der Reflexion zu etablieren.

In der Initiative Zukunftsträger sind einige Verfahren entwickelt worden, um gemeinsames Lernen zu ermöglichen. Im Diskussionsformat „Auswärtsspiel“ berichten Akteure anderer Verbände über ihre Erfahrungen und Learnings. Um einen guten Einblick in die Situation und die konkreten Bedarfe der Jugendlichen zu gewinnen, werden bei den Schülern der beteiligten Projektschulen Umfragen zu Selbstkonzeption, Berufsplänen und Unterstützungsbedarf durchgeführt. Zusätzlich werden mit einer Reihe von Jugendlichen, den sog. „Zukunftsträger-Reportern“, halbjährlich ausführliche Gespräche geführt, um längerfristige qualitative Einblicke in die Situation und die Entwicklung der Jugendlichen zu gewinnen. Auch die Akteure im Verbund selbst werden im sog. „Check up“ zu ihrer Sicht der Verbundarbeit, zu Fragen von Rollenklarheit und Transparenz sowie Wünschen hinsichtlich Strategie und Kommunikation befragt. Auf Basis dieser Einblicke lassen sich die Rahmenbedingungen für Synergie und Kollaboration ausrichten und optimieren.

### Kurz & knapp

Die Rolle eines Backbone-Teams ist vielfältig und kann nach Zuschnitt und Phase des jeweiligen Verbunds variieren. Zentral ist es, Räume für einen langfristigen gemeinsam getragenen Prozess zu schaffen, in dem transparenter Austausch, vertrauensvolle Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen möglich sind. ■

### Zum Thema

**Ansell, Chris / Gash, Alison:** Collaborative Governance, in: Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory 2007, S. 543–557.

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Gemeinsam Wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, 2016.

**Cabaj, Mark / Weaver, Liz:** Collective Impact 3.0. An Evolving Framework for Community Change. Tamarack Institute 2016.

**Crespin, Richard / Moser, Helen:** Six Proven Practices for Backbone Organizations, Stanford Social Innovation Review 7/2018.

### Im Internet

Initiative Zukunftsträger: <https://www.phineo.org/projekte/initiative-zukunftstraeger>

Collective Impact Forum: <https://www.collectiveimpactforum.org>

### In Stiftung&Sponsoring

**Bauer, Bianca / Deines, Stefan:** Gemeinsam mehr Wirkung erzielen durch strukturiertes Partnering, in: S&S 05/2021, S. 24–26, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2021.05.12



© Foto: Hosenfeldt

**Dr. Stefan Deines** ist Leiter für Wirkungsmanagement bei Education Y und unterstützt die Initiative Zukunftsträger bei Fragen wirkungsorientierter Planung und Analyse.  
stefan.deines@education-y.de,  
www.education-y.de