

GEMEINSAM WIRKSAM

Ein Reflexionsleitfaden für
gelingende Kollaboration

- 1 Einleitung: Kollaboration in der Zivilgesellschaft 4
- 2 Was verstehen wir unter Kollaboration? 6
- 3 Warum setzen wir auf Kollaboration? 10
- 4 Wer initiiert Kollaboration? 12
- 5 Welche Formen von Kollaboration gibt es? 15
- 6 Wie gelingt Kollaboration? 19
- 7 Fazit und Ausblick 31
- Quellen und Leseempfehlungen 34
- Weiterführende Materialien 36



→ = Springt zur Stelle im Kapitel
↗ = Öffnet externen Link

Ein Reflexionsleitfaden des betterplace lab

Autor*innen

Lukas Harlan
Kerstin Walter
Josefa Kny
Isabel Gahren

Redaktion

Franka Scheffel

Korrektorat

Christina Wegener

Wir danken allen, die uns bei der Erforschung von gelingender Kollaboration in den letzten Jahren unterstützt und begleitet haben. Dieser Leitfaden ist ein Ergebnis davon. <3

Layout

nach morgen – Studio für digitale Produkt- und
Markenentwicklung

betterplace lab

betterplace lab gGmbH
Schlesische Str. 26
10997 Berlin

betterplace-lab.org

Gefördert von



ZEIT
STIFTUNG
BUCERIUS

Schöpflin Stiftung:

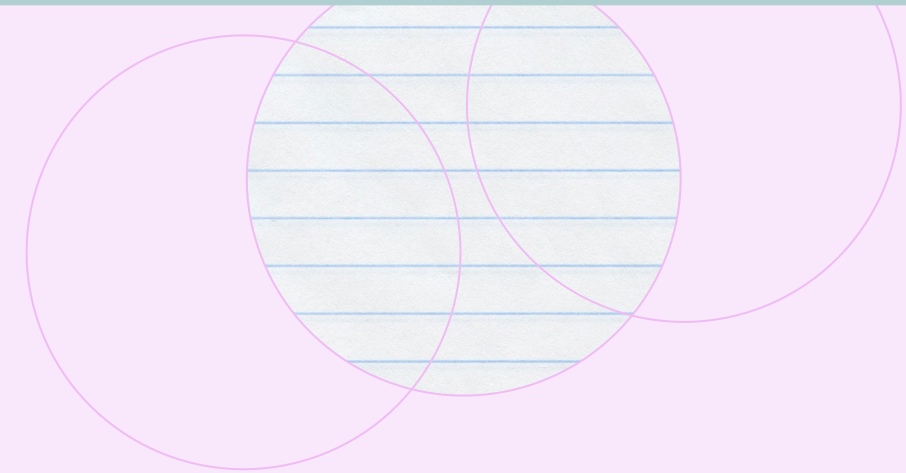
1

Einleitung

Kollaboration in der Zivilgesellschaft

Kollaboration ist ein wesentliches Element zivilgesellschaftlichen Handelns. In einer Zeit komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen – von Desinformation über Klimawandel bis hin zu Bildungsungleichheit – wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit über Sektor-, Themen- und Organisationsgrenzen hinweg immer wichtiger.

In den vergangenen Jahren haben wir im betterplace lab in unterschiedlichen Konstellationen, Rollen und Projekten gemeinsam mit anderen Akteur*innen erprobt, wie solche Kollaborationen gelingen können. Dabei sind verschiedene Formen der Zusammenarbeit entstanden – von gezieltem Capacity Building über projekt- und angebotsorientierte Prozesse bis hin zu emergenten Allianzen.



Für diesen Reflexionsleitfaden haben wir diese Erfahrungen zusammengeführt, genauer analysiert und mit weiteren Erkenntnissen aus Forschung und Praxis ergänzt. So wollen wir Akteur*innen innerhalb der Zivilgesellschaft und aus anderen Sektoren eine Orientierung bieten, wie sie kollaborative Prozesse gestalten können – mit dem Anspruch, nicht nur praktische Einblicke zu geben, sondern auch strukturelle Herausforderungen darzustellen.

Dabei möchten wir dazu anregen, Kollaboration nicht nur als Methode, sondern als Haltung zu verstehen – als etwas, das Räume eröffnet für geteilte Verantwortung, gemeinsame Lernprozesse und kollektive Wirksamkeit.

2

Was verstehen wir

unter Kollaboration?



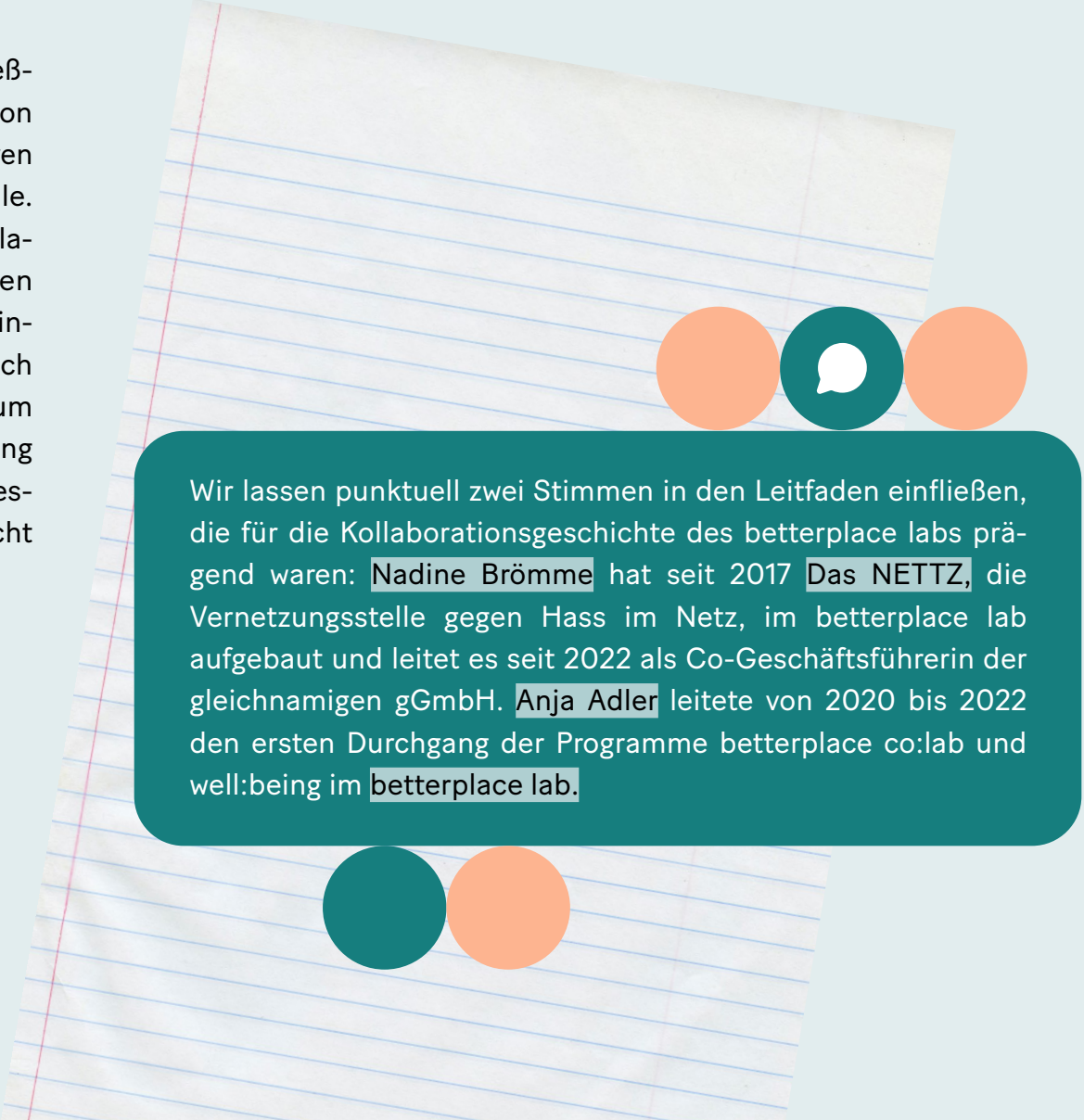
Kollaboration bezieht sich allgemein auf die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen, Teams oder Organisationen, um in einem ko-kreativen Prozess gemeinsame Ziele zu erreichen. Dabei handelt es sich oft um eine flexible und nicht formal verankerte Zusammenarbeit, bei der die Beteiligten ihre Ressourcen, Wissen oder Fähigkeiten teilen, um ein bestimmtes Projekt oder eine Aufgabe zu bewältigen.

Die Zusammenarbeit kann kurz- oder langfristig sein und ist oft auf einzelne Projekte oder Themen beschränkt.

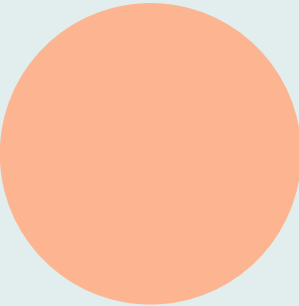


Kollaborative Zusammenarbeit geht dabei über **transaktionale Kooperation** hinaus.

Transaktional verstehen wir hier als Form von einem ausschließlichen und auf gegenseitigem Nutzen basierten Austausch von Wissen und Ressourcen. Vielmehr entsteht in einem ko-kreativen Prozess eine Grundlage, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Wenn Prozesse der Ideen- und Lösungsentwicklung auf Kollaboration fußen, führen sie idealerweise zu nachhaltigeren Ergebnissen, da alle Beteiligten über das gemeinsame Ziel hinaus miteinander verbunden sind. Der Anspruch ist eine wirklich gemeinsame Lösung zum Nutzen einer Sache und nicht zum Nutzen des eigenen Anliegens. Kollaboration ist damit Haltung und Kompetenz. In Zeiten von Wettbewerb und knappen Ressourcen ist diese Ausrichtung eine Herausforderung und nicht selbstverständlich.



Wir lassen punktuell zwei Stimmen in den Leitfaden einfließen, die für die Kollaborationsgeschichte des betterplace labs prägend waren: **Nadine Brömme** hat seit 2017 **Das NETTZ**, die Vernetzungsstelle gegen Hass im Netz, im betterplace lab aufgebaut und leitet es seit 2022 als Co-Geschäftsführerin der gleichnamigen gGmbH. **Anja Adler** leitete von 2020 bis 2022 den ersten Durchgang der Programme betterplace co:lab und well:being im betterplace lab.



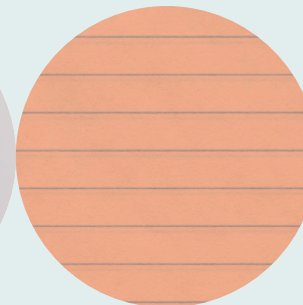
„Anders als bei Kooperationen, bei denen alle ihr jeweiliges Interesse verfolgen und ihr Puzzlestück zum Gesamtergebnis beitragen, geht es bei Kollaborationen darum, wirklich zu schauen: Was ist unser gemeinsames Ziel? Wo entsteht eine gemeinsame Wirkung? Wie können unsere Kompetenzbereiche bestmöglich ineinandergreifen? Gemeinsames Ziel und Interesse sind den Eigeninteressen dabei klar übergeordnet.“

Nadine Brömme, Das NETTZ



„Kollaboration bedeutet, dass wir uns wirklich die gemeinsame Herausforderung anschauen und dann überlegen: Was kann ich beitragen? Was kannst du beitragen? Und dass das nicht in Form eines Tauschhandel passieren muss, sondern sehr ausgerichtet auf die Problemstellung ist und wir oder mehrere Partner unser größtes Potenzial einbringen, weil wir diese zusammenhängenden systemischen Herausforderungen gemeinsam lösen wollen. Auch weil wir es alleine oft nicht schaffen.“

Anja Adler, betterplace co:lab 2020 – 2022



3

Warum setzen wir

auf Kollaboration?

Wir sind überzeugt, dass Kollaboration viel Positives bewirken kann. Das ist bis hierhin bereits durchgeschimmert. Die wichtigsten Argumente zusammengefasst:

WIRKSAMKEIT UND EFFIZIENZ

Durch Kollaboration können Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten gebündelt werden. Das erhöht Effektivität und Effizienz. Gemeinsam lässt sich mehr verändern als allein!

NACHHALTIGKEIT

Kollaborationen ermöglichen langfristige Veränderungen, indem stabile Beziehungen und Netzwerke auch nach einzelnen Projekten bestehen bleiben.

LEGITIMITÄT UND SYSTEMISCHE WIRKUNG

Einzelne Akteur*innen können die komplexen Probleme unserer Zeit nicht bearbeiten, geschweige denn lösen. Kollaboration ermöglicht mehr Schlagkraft, Legitimität und gesellschaftliche Akzeptanz, dadurch dass sich ganz verschiedene Akteur*innen zusammentun. Systemische Wirkungen werden so erst möglich.

RISIKOSTREUUNG

Gemeinsames Handeln, geteilte Verantwortung und gegenseitige Kontrolle verringern vielfach Risiken. Lasten und Pflichten werden auf verschiedene Schultern verteilt.

VIelfALT UND INNOVATION

Verschiedene Akteur*innen bringen unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Lösungsansätze ein. Eine höhere Vielfalt erhöht die Kreativität und bildet Komplexität angemessener ab. „Zufälle“ für neue Ideen und Ansätze werden so provoziert.

GEMEINSAME VERANTWORTUNG

Kollaboration fördert das Bewusstsein, dass gesellschaftliche Probleme alle betreffen und nur gemeinsam gelöst werden können. Das stärkt das Gemeinschafts- und Verantwortungsgefühl aller Beteiligten.

RESSOURCENMOBILISIERUNG UND -VERTEILUNG

Durch Kollaboration können finanzielle Mittel, Fachwissen, Infrastruktur und (ehrenamtliches) Engagement besser mobilisiert, sinnvoll geteilt und effizient eingesetzt werden.

4

Wer initiiert

Kollaboration?

Neben der Haltung und Kompetenz ist es für den Verlauf von Kollaborationen entscheidend, woher die Initiative dafür kommt und welche Intention sowie Motivation – der Purpose – hinter einem Kollaborationsvorhaben liegen. Einige Beispiele:

PHILANTHROPISCHE INITIIERUNG

Oft sind es Stiftungen, die ein gemeinsames Wirken ihrer Förderpartner*innen anstreben und die Hebelwirkung ihrer philanthropischen Arbeit durch erhoffte Synergieeffekte verstärken wollen. Stiftungen, die ihre Förderpartner*innen aufgrund von systemischen Kriterien auswählen (d.h. mit der Frage, welche Angebote, Lösungen und Akteur*innen grundlegende Veränderungen auch an der Ursache entwickeln), versuchen durch Kollaborationen diese Synergieeffekte zu unterstützen. Ganz „nebenbei“ werden dabei noch Ressourcen geschont und Risiken verteilt. Der Machtfaktor philanthropischer Initiativen ist nicht zu unterschätzen: Förderempfänger*innen möchten ihre Partnerschaften oft nicht belasten – aus Sorge, die Förderung zu gefährden. Transparenz im Umgang damit (siehe S. 28 → [Kollaborationskompetenzen und -kultur](#)) sowie eine unabhängige Prozessbegleitung können hier Vertrauen stärken und offene Kommunikation ermöglichen (siehe S. 25 → [Prozessbewusstsein und -begleitung](#)).

SPONTANE, PROBLEMBEZOGENE INITIIERUNG

Ein unvorhergesehenes Ereignis findet statt und löst einen spontanen Kollaborationsprozess aus. Gute Beispiele dafür sind die vielen Initiativen zur Geflüchtetenhilfe, die nach dem Beginn des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine ins Leben gerufen wurden (z. B. → [Unterkunft Ukraine](#), → [Alliance4Ukraine](#) oder die → [Spendenbrücke Ukraine](#)). Hier formiert sich eine Gruppe von Menschen und Organisationen rund um eine aktuelle Problemsituation; eine Strukturierung findet erst im Laufe des Prozesses statt.

SYSTEMISCH INITIIERTE KOLLABORATION

Diese oft zunächst von der organisierten Zivilgesellschaft initiierten Kollaborationsprozesse verbinden auf der Grundlage systemischer Zusammenhänge Expertise und Prozessdesign miteinander. Gute Beispiele sind hier Collective-Impact-Prozesse (siehe S. 15 → [Formen der Kollaboration](#)), die oft intersektoral angelegt sind und ein konkretes Ziel verfolgen – wie die Mission → [Bibliotheken als Demokratieorte stärken](#) von Faktor D oder die → [Welcome Alliance](#) von Project Together zur strukturellen Verbesserung für Teilhabe und Integration für Neuzugewanderte.

WAS MEINEN WIR MIT „SYSTEMISCHEN ZUSAMMENHÄNGEN“?

Der Begriff bezieht sich auf die Art und Weise, wie verschiedene Elemente innerhalb eines Systems miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Das bedeutet, dass Veränderungen in einem Teil des Systems Auswirkungen auf andere Teile haben können, weil alles miteinander verknüpft ist.



Ein Beispiel dafür in der zivilgesellschaftlichen Arbeit ist die Förderung von sozialer Integration durch Angebote von Sprachkursen. Bietet eine Organisation Sprachkurse an, um Menschen mit internationaler Geschichte zu unterstützen, wirkt sich das nicht nur auf die individuelle Sprachfähigkeit aus. Es stärkt auch soziale Netzwerke, fördert Integration in den Arbeitsmarkt, baut Vorurteile ab und gestaltet die Gemeinschaft insgesamt inklusiver. Solche Maßnahmen greifen also in ein komplexes System aus sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Faktoren ein und beeinflussen sich gegenseitig.



5

Welche Formen von

Kollaboration gibt es?



In kollaborativen Prozessen fließt viel ineinander, bewegt und verändert sich. Trennschärfe ist in der Praxis oft weder nötig noch möglich. Wir versuchen für ein grundlegendes Verständnis dennoch etwas Ordnung in die verschiedenen Formen zu bringen.

Collective Action bezieht sich auf die allgemeine Idee, dass Menschen oder Gruppen gemeinsam handeln, um ein geteiltes Ziel zu erreichen. Es ist ein weiter gefasster Begriff, der jede Form von gemeinschaftlichem Handeln umfasst – egal ob eine spontane Aktion, eine Protestbewegung, eine Gemeinschaftsinitiative oder eine koordinierte Kampagne. Anders als bei Collective Impact erfolgt die Zusammenarbeit nicht unbedingt strukturiert und langfristig, oft jedoch wird Collective Action als Synonym für Collective Impact verwendet.

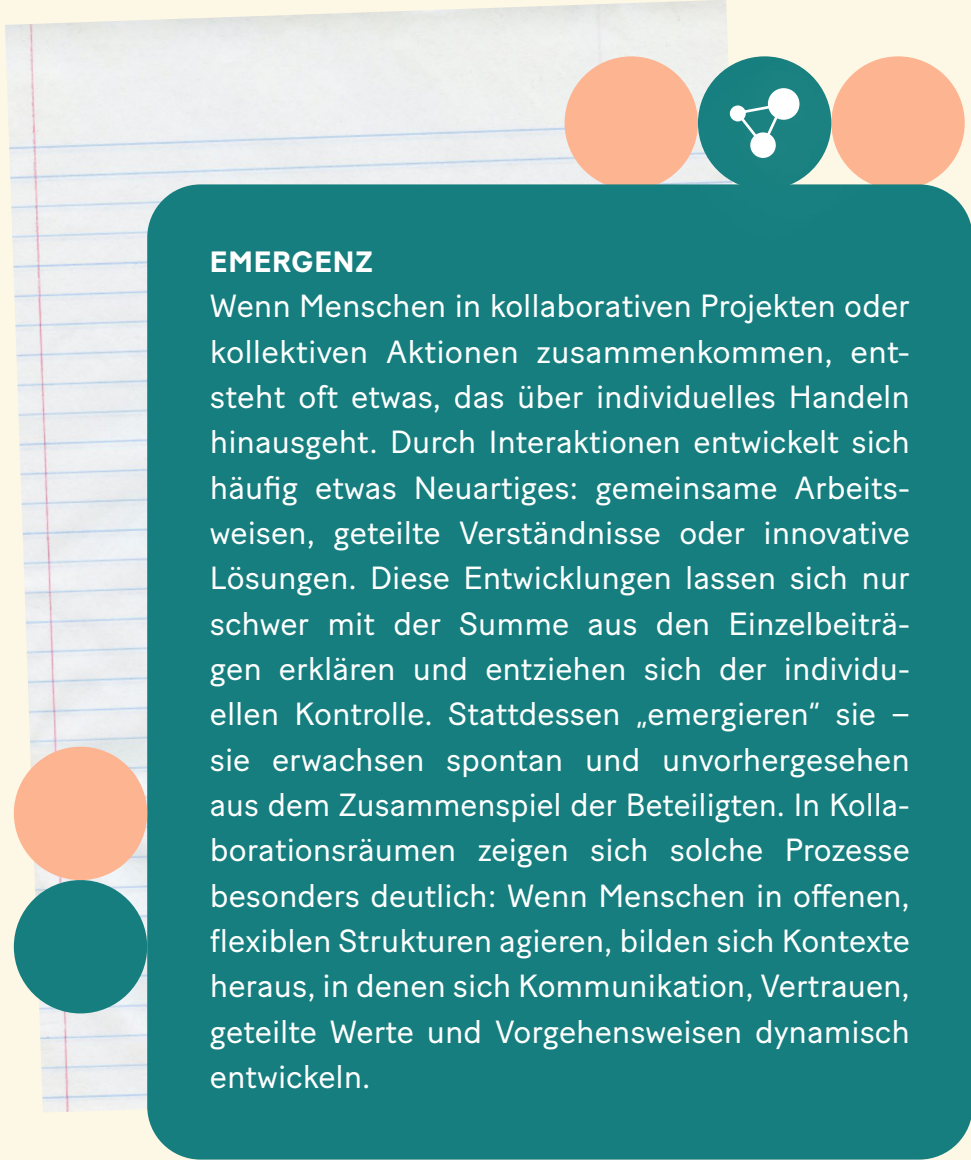
- [↗ Wikipedia](#)
- [↗ WIR SIND MEHR!](#)
- [↗ Initiative Deutsche Wohnen & Co enteignen](#)

Collective Impact ist ein Ansatz für tiefgehende und systemische Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur*innen, die an einem gemeinsamen gesellschaftlichen Ziel arbeiten. Dabei geht es um eine koordinierte und oft intersektorale Anstrengung (Zivilgesellschaft, Politik und/oder Wirtschaft), bei der alle Beteiligten ihre Strategien und Ressourcen aufeinander abstimmen, um nachhaltige Veränderungen in einem komplexen System zu bewirken. Dieser Ansatz ist langfristig, strategisch und basiert auf einer gemeinsamen Koordination und Infrastruktur („Backbone“), geteilten Messgrößen für Wirkung, kontinuierlichem Kommunizieren und Lernen sowie einer starken gemeinsamen Vision.

- [↗ Future Skills Alliance](#)
- [↗ Initiative Zukunftsträger](#)
- [↗ Engagierte Stadt](#)

Emergente Kollaboration in einem Themenfeld ist zunächst ein Möglichkeitsraum für gemeinsames Wirken. Die Wirkung setzt jedoch bereits ein, indem der Raum überhaupt besteht. Weil Akteur*innen rund um ein bestimmtes Thema zusammenkommen, ist eine Grundlage für gemeinsames Wirken geschaffen. Bezogen hierauf hören wir immer wieder Aussagen wie: „Wir hätten uns längst mal unterhalten müssen, aber Zeit und Geld sind immer knapp!“ Oder: „Ich wusste gar nicht, dass diese Verbindung möglich ist. Sie verändert alles!“ Oft stehen diese – wir nennen sie auch „strategische Synergieräume“ – am Anfang eines Prozesses und münden in Projekte, gemeinsame Vorhaben oder Collective Action... Gleichzeitig sind emergente Kollaborationsräume als solche in sich wichtig für den Beziehungsaufbau und Wissensaustausch sowie die Ideenentwicklung und können, wenn von den Beteiligten gewünscht und wenn ausreichend mit Ressourcen ausgestattet, dauerhaft angelegt sein.

- ➤ [Allianz für die resiliente Informationsgesellschaft](#)
- ➤ [Das NETTZ](#)

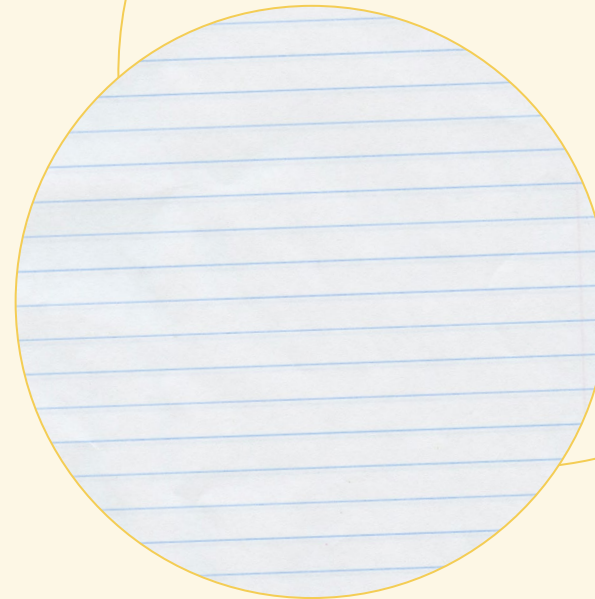


EMERGENZ

Wenn Menschen in kollaborativen Projekten oder kollektiven Aktionen zusammenkommen, entsteht oft etwas, das über individuelles Handeln hinausgeht. Durch Interaktionen entwickelt sich häufig etwas Neues: gemeinsame Arbeitsweisen, geteilte Verständnisse oder innovative Lösungen. Diese Entwicklungen lassen sich nur schwer mit der Summe aus den Einzelbeiträgen erklären und entziehen sich der individuellen Kontrolle. Stattdessen „emergieren“ sie – sie erwachsen spontan und unvorhergesehen aus dem Zusammenspiel der Beteiligten. In Kollaborationsräumen zeigen sich solche Prozesse besonders deutlich: Wenn Menschen in offenen, flexiblen Strukturen agieren, bilden sich Kontexte heraus, in denen sich Kommunikation, Vertrauen, geteilte Werte und Vorgehensweisen dynamisch entwickeln.

Projekt- und angebotsorientierte Kollaboration hat eine konkrete Ausrichtung, Zieldefinition und findet sich oft in strukturierten Inkubationsprozessen wieder. Sie verzichtet zunächst bewusst auf eine an Vollständigkeit orientierter Zusammenstellung von Perspektiven oder Kompetenzen, bezieht diese jedoch nach ersten Entwicklungsschritten ein. Diese Art von kollaborativem Arbeiten schließt oft an emergente und beziehungsstärkende Kollaborationsprozesse an und ist eine Zuspitzung, um konkrete Lösungsansätze zu entwickeln.

- ➤ [Bundesarbeitsgemeinschaft \(bag\) „Gegen Hass im Netz“](#)
- ➤ [Wertschöpfungskette von Desinformation](#)
- ➤ [Unterkunft Ukraine](#)



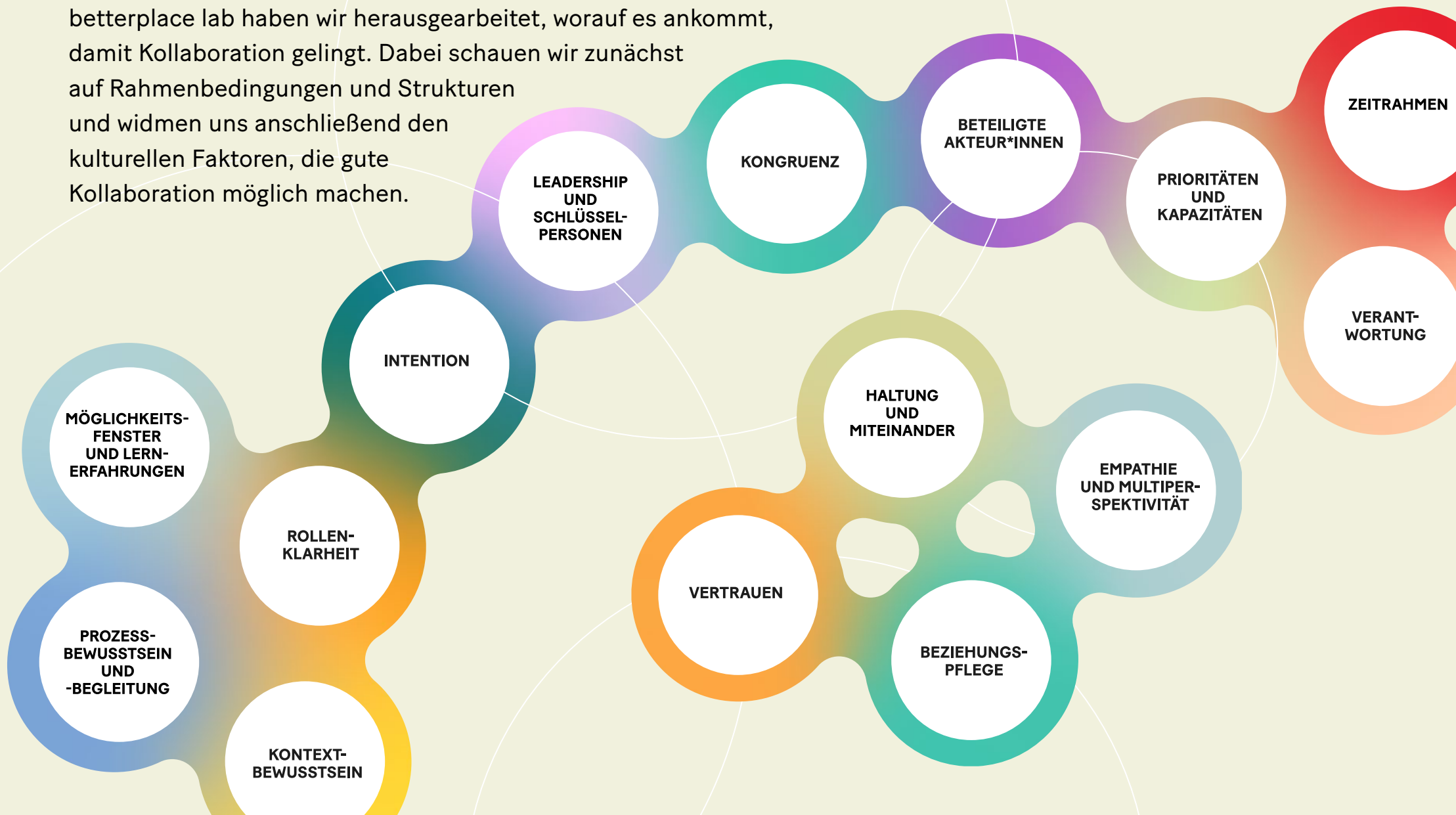
Im betterplace lab haben wir in den letzten Jahren in verschiedenen Projekten und Konstellationen Erfahrungen mit diesen verschiedenen Formen von Kollaboration gesammelt. Im Ergebnis können und wollen wir keine Patentrezepte dafür anbieten. Dennoch denken wir, dass unsere Erkenntnisse auf dem Weg in ein kollaboratives Miteinander helfen können. Auf den nächsten Seiten teilen wir deshalb, wie Kollaboration gelingt und welche Herausforderungen wir selbst noch erforschen.

6

Wie gelingt

Kollaboration?

Anknüpfend an unsere Erfahrungen mit Kollaborationsprozessen im betterplace lab haben wir herausgearbeitet, worauf es ankommt, damit Kollaboration gelingt. Dabei schauen wir zunächst auf Rahmenbedingungen und Strukturen und widmen uns anschließend den kulturellen Faktoren, die gute Kollaboration möglich machen.



INTENTION

Zu Beginn eines jeden Kollaborationsprozesses und -raumes steht eine Intention. Als **Kompass oder Leitlinie** prägt sie den gesamten weiteren Verlauf und die Zusammenarbeit. Wer initiiert, prägt dabei ebenfalls den Prozess (siehe S. 10 → [Abschnitt 3](#)). Eine Intention **kann mehr oder weniger konkret** sein: einen bestimmten gesellschaftlichen Missstand zu bearbeiten oder ein bestimmtes politisches Ziel zu erreichen. Gerade bei emergenten Prozessen kann die Intention auch sein, einen bewussten Beziehungsraum zu schaffen. Deshalb ist es entscheidend, diese Intention und den Initialmoment von Beginn an klar zu benennen – und immer wieder zu überprüfen.

BETEILIGTE AKTEUR*INNEN

Je nach Intention kommen unterschiedliche Akteur*innen zusammen, die eine „Koalition der Willigen“ bilden. Für den erfolgreichen Verlauf kollaborativer Prozesse ist eine **bewusste Vorklärung** wichtig. Außerdem empfiehlt sich eine **aktive Einbindung der betroffenen Communities** statt reiner Konsultation. So werden nicht nur wertvolles Wissen und Bedürfnisse integriert, sondern auch Vertrauen geschaffen und echte Teilhabe hergestellt. Zuletzt ist es hilfreich, **Machtdynamiken** sichtbar und besprechbar zu machen, um angstfreie Räume zu ermöglichen.

KONTEXTBEWUSSTSEIN

Kollaborationsvorhaben haben immer einen geografischen Fokus. **Soziale, politische und kulturelle Bedingungen** dieses geografischen Gebietes beeinflussen Prozess und Ergebnis maßgeblich. Diese zu Beginn und im Prozess immer wieder „zu lesen“ und Erkenntnisse – auch unter Einbezug von lokalen Akteur*innen, Wissenschaft und vorhandenen Daten – einzubinden, erhöht die Nachhaltigkeit des Vorhabens.

KONGRUENZ

Dass alle beteiligten Akteur*innen mit der Intention übereinstimmen, ist wesentlich für das Gelingen von Kollaborationsprozessen. Werden Räume oder Prozesse von einzelnen Akteur*innen initiiert, ist es eine erste und entscheidende Aufgabe der Prozessgestaltung, diese **Übereinstimmung zwischen allen Akteur*innen** herzustellen. Auch in vermeintlich eindeutigen und einstimmigen Prozessen sollte die Kongruenz immer wieder überprüft und erneuert werden: Stimmen unsere individuellen Ziele und unser gemeinsamer Purpose noch überein? Oder: Ziehen wir gerade alle am selben Strang – und wissen wir, woran wir das erkennen? Hieraus entsteht das wesentliche, kontinuierliche Commitment für die Sache und den Prozess (siehe S. 10 → [Abschnitt 3](#)).

VERANTWORTUNG

Eine zentrale Erkenntnis für uns war, dass kollaborative Prozesse nur dann nachhaltig wirken können, wenn sie von den Teilnehmenden selbst getragen werden – nicht von der Prozessbegleitung. Eine Prozessbegleitung ist durchaus wichtig (siehe S. 25 → [Prozessbewusstsein- und -begleitung](#)), sie ist jedoch nicht für das Ergebnis des Prozesses verantwortlich. Unser Fokus in der Rolle als Prozess- oder Kollaborationsbegleiter*innen lag daher darauf, die [Selbstverantwortung der Gruppen zu stärken](#) und unsere Rolle bewusst unterstützend zu gestalten: Wir waren mehr Spiegel als Motor. Dabei rückte die Frage „Wie geht es mir eigentlich in diesem Prozess?“ als bewusste Selbstverortung im kollektiven Entwicklungsprozess in den Mittelpunkt.

ROLLENKLARHEIT

Um handlungsfähig zu bleiben und Überforderung vorzubeugen, sind eine klare Aufmerksamkeit für und eine [Reflexion von Rollen innerhalb der Kollaboration wesentlich](#). Wer seine eigenen Beiträge und Verantwortlichkeiten kennt, kann wirksamer agieren und ist zugleich besser vor Stresssituationen geschützt. Sind die Verantwortlichkeiten aller Prozessbeteiligten transparent, verhindert dies im Idealfall falsche Erwartungen, Missverständnisse und Übergriffligkeit.

LEADERSHIP UND SCHLÜSSELPERSONEN

Oft spielen einzelne Personen in Kollaborationsprozessen eine Schlüsselrolle. Sie sind Treiber, übernehmen Verantwortung, vermitteln Vertrauen und öffnen Türen. Diese [Rolle kann bewusst gestaltet und besetzt werden](#). Vor allem bei konkreten Missionen im Rahmen von Collective-Impact-Prozessen ist es hilfreich, diese Rolle zu Beginn zu definieren und mit ausreichend Ressourcen auszustatten. Oft sind es Menschen, die zum Thema bereits Erfahrung, Anerkennung und Netzwerk mitbringen.

In stark emergenten Prozessen hingegen können diese Personen auch erst im Prozess sichtbar werden (siehe S. 17 → [emergente Kollaborationen](#)). Hier ist es wichtig, diese Rollen zu benennen und in Gemeinschaft zu bestätigen, wenn sie auftauchen, so dass sie ein Mandat bekommen und legitimiert sind.

PRIORITÄTEN UND KAPAZITÄTEN

Diese beiden Punkte sind bewusst verknüpft, denn Kollaborationsprozesse funktionieren nicht „einfach nebenbei“ oder „on top“. Wie viel Zeit für was und von wem eingeräumt werden kann und soll, ist wichtig zu wissen. Zusammen damit hängt die Priorität, die einem Vorhaben gegeben wird. Eine explizite Vorabklärung und regelmäßige Überprüfung im Prozess ist dafür wichtig. Sie kann auch von einer professionellen Prozessbegleitung initiiert werden. Kapazitäten stehen auch in Verbindung mit Rollen – und zwar nicht nur im Rahmen des gemeinsamen Vorhabens, sondern auch mit Blick auf die Organisationen, die an einem Kollaborationsprozess teilnehmen. Schnell wird es komplex, denn die Frage „Wer macht's?“ und „Welche Spiel- und Freiräume habe ich dafür im Rahmen meiner Arbeit?“ steht im engen Zusammenhang mit strategischen Überlegungen der einzelnen Akteur*innen.



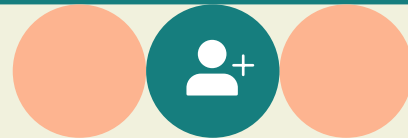
„In Kollaborationen geht es nicht nur darum, inhaltlich zusammenzuarbeiten, sondern auch in den Austausch zu gehen und zu schauen: Welche Formate für den Austausch brauchen wir? Wie können wir Spannungen ansprechen? Da spielen auch unterschiedliche Werte von Organisationen, unterschiedliche Organisationskulturen, unterschiedliche Führungskulturen mit hinein. Und das hängt auch mit Entscheidungsprozessen zusammen: Wer trifft die Entscheidungen? Ist es die Projektleitung, die Projektmitarbeiterin, vielleicht eine Geschäftsführung, die auch irgendwie mit drin hängt – und wie geht es alles zusammen? Das braucht Zeit und Geld und die Anerkennung der Beteiligten, dass diese interne Kommunikationsarbeit wichtig ist, damit wir besser gemeinsam wirken können.“

Nadine Brömme, Das NETTZ



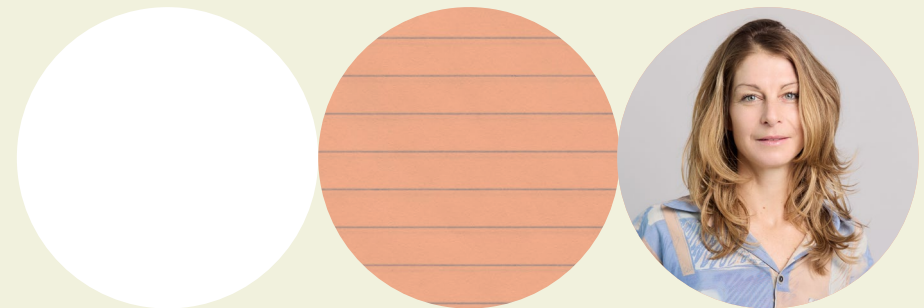
BEDEUTUNG VON KOLLABORATION FÜR ORGANISATIONEN

Kollaborationsprozesse können auch Spannungen innerhalb der Organisationen beteiligter Akteur*innen auslösen. Eine flankierende Begleitung oder Prozess-Coaching von Führungskräften oder Teams in einzelnen Organisationen ist aus Erfahrung manchmal hilfreich. Das kann bedeuten, Kollaborationskompetenzen für Führung und Team weiterzuentwickeln (was oft auch tieferliegende Entwicklungsthemen der Organisation insgesamt berührt) oder eine strategische Nachjustierung für die weitere Prioritätensetzung mit Konsequenzen für Rollen und Kapazitäten der eigenen Organisation und damit auch zum Wirken im Verbund.



„Eine weitere wesentliche Kompetenz, die es braucht, ist die Veränderungsfähigkeit – als individuelle Kompetenz, aber auch als Team- und Organisationskompetenz. Denn wenn wir uns in diesen Prozess begeben, dann wird das vielleicht bedeuten, dass wir Dinge nicht mehr so machen wie bisher. Entweder, weil wir sehen, dass andere sie ‚besser‘ machen, also mehr ausgerichtet aufs Problem und deswegen sinnvoller, oder weil wir sehen, dass wir vielleicht darüber hinaus etwas ganz anderes machen können und sollten. Die Bereitschaft und Lust oder Neugier zur Veränderung zu haben, obwohl sie auch schmerzhaft und unangenehm sein kann, weil wir Bilder von uns oder unserer Organisation gehen lassen müssen, um gemeinsam zu wachsen, ist eine wesentliche Gelingensbedingung von Kollaboration.“

Anja Adler, betterplace co:lab 2020 – 2022



PROZESSBEWUSSTSEIN UND -BEGLEITUNG

Die Frage der Prozessgestaltung schließt sich direkt an die Themen Rollen und Kapazitäten an. Wie bis hierher bereits deutlich geworden ist, verschränken sich viele Aspekte einer Kollaboration: Es wird schnell komplex. Hier ist entweder eine „neutrale Rolle“ ratsam oder ein sehr hohes und explizites Prozessbewusstsein aus einer Gruppe von Akteur*innen heraus. Bereits die Initiierung eines Kollaborationsprozesses birgt Energien und Machtdynamiken, die einen grundlegenden Einfluss auf den Verlauf haben.

Eine unabhängige Prozessbegleitung hinzuzuholen, erhöht die Chance, all diese Aspekte konstruktiv auf den Kollaborationsprozess selbst und seine Intention zu beziehen.

INTERNE ODER EXTERNE PROZESSBEGLEITUNG

Eine externe Prozessbegleitung bringt einen „ausgeglichene Blick“ auf die beteiligten Akteur*innen mit sowie Erfahrungen und ein methodisches Besteck für die Prozessgestaltung, um komplexe Zusammenhänge und Unterschiedlichkeiten der Akteur*innen gut „lesen“ und einbinden zu können.

Eine Prozessbegleitung oder moderierende Rolle kann auch aus einer Akteursgruppe heraus intern besetzt werden. Diese Rolle explizit zu benennen, ist entscheidend, ebenso wie die Fähigkeit, eigene Interessen von allgemeinen Interessen unterscheiden zu können, und – fast noch wichtiger – durch die Form der Prozessgestaltung Augenhöhe zwischen allen Akteur*innen herzustellen. Strukturen wie Rotationsprinzipien können helfen, ein Gefühl von Gerechtigkeit und geteilter Verantwortung dafür zu etablieren.

Sollte es möglich sein, eine externe Begleitung für Kollaborationen zu engagieren, wäre das definitiv unsere Empfehlung. In Collective-Impact-Prozessen sind dies oft ganze Organisationen, die die Begleitung übernehmen. Sie verfügen neben der Kompetenz, Prozesse zu gestalten und zu begleiten über Infrastruktur und Netzwerke, die neben organisatorischen und strukturellen Elementen je nach Bedarf und Moment im Prozess auch passende Methodiken und Expertisen einbringen können („Backbone“, siehe S. 16 → Collective Impact).





„Es braucht jemanden, der die ganze Koordinierungsarbeit macht. Eine Rolle, die dafür da ist zu sagen: Wir brauchen einen Governance-Prozess, wir brauchen bestimmte Rollen und Zuständigkeiten, Entscheidungsprozesse, einen guten Umgang mit Konflikten und so weiter. Das ist nicht zu unterschätzen, denn wenn sich niemand verantwortlich fühlt oder das Mandat dafür fehlt, dann kommt das Ganze einfach nicht voran. Für das Netzwerk toneshift haben wir dafür Mittel bekommen und konnten eine externe Person dazuholen, die mit uns eine Kollaborationsvereinbarung zu diesen Themen erarbeitet – und damit blicken wir jetzt optimistisch in die Zukunft.“

Nadine Brömme, Das NETTZ



MÖGLICHKEITSFENSTER UND LERNERFAHRUNGEN

Warum ist gerade jetzt der richtige Zeitpunkt für eine Initiative? Warum hat das gleiche Vorhaben woanders und wann anders nicht geklappt? Wer war beteiligt und wer nicht? Welche Projekte oder Vorhaben gibt es mit einem ähnlichen Ziel? Wie kann sich die eigene Initiative darauf beziehen und dabei den entscheidenden Unterschied (sichtbar) machen? Gibt es bereits sehr gute Lösungsangebote, die aber nicht angenommen oder eingefordert werden? Liegt hier vielleicht der entscheidende oder weitere Hebel oder stellt dies zumindest einen guten Ausgangspunkt dar?

Diese Fragen zu Beginn eines Kollaborationsprozesses und in seinem Verlauf zu stellen und gemachte Erfahrungen bzw. bestehende Vorhaben systematisch einzubeziehen, ist hilfreich, um daraus zu lernen, die **Stärke (oder Schwäche) des Moments zu erkennen und ggf. den entscheidenden Unterschied zu machen**. Zugleich sind Gründe für ein Scheitern früherer Initiativen nicht leicht zu erkennen. Denn oft sind es sogenannte „weiche Faktoren“, die die Energie und den Flow eines Vorhabens und zwischen den Akteur*innen beeinflussen. Aber auch systemische Aspekte können für den „richtigen Zeitpunkt“ interessant sein: Haben sich etwa politisch-rechtliche Rahmenbedingungen oder Marktdynamiken in einem bestimmten Wirkungsfeld verändert, kann das Anlass für eine gemeinsame Initiative sein.

ZEITRAHMEN

In „klassischen“ Collective-Impact-Prozessen werden Ziele und Maßnahmen, nötige Ressourcen und der **Zeitplan möglichst früh klar definiert**. Dies erhöht die Verbindlichkeit und das Commitment der beteiligten Akteur*innen und stärkt das kollektive Engagement in einem bestimmten Zeitraum. Für alle ist klar, worauf es hinausläuft und wofür der eigene Beitrag dient (siehe S. 21 → **Kongruenz**). Solche Vorhaben sind auch einfacher zu finanzieren, da Förder*innen und Beteiligte wissen, was sie (möglichst) bewirken können.

Emergente Prozesse hingegen stellen das kollaborative Prinzip selbst in den Fokus und können auch **dauerhaft institutionalisiert** werden. Hier steht also die Verbindung im Vordergrund und die Möglichkeit noch auftauchender Aktivitäten oder Maßnahmen, die sich erst im Zusammenwirken entwickeln. Im Fokus stehen hier neben der starken Beziehung zueinander mögliche strategische Synergien im gemeinsamen Handeln und dadurch auch Wirkungs- und Effizienzgewinne im individuellen Handeln der Beteiligten.

EXPLORATIONSPHASE ALS FORMAT

In unserer Erfahrung hat sich eine erste Phase bewährt, die die Grundzüge der Kollaborationskultur auslotet und eine Grundlage für weiter reichende Entscheidungen und Investitionen bildet:

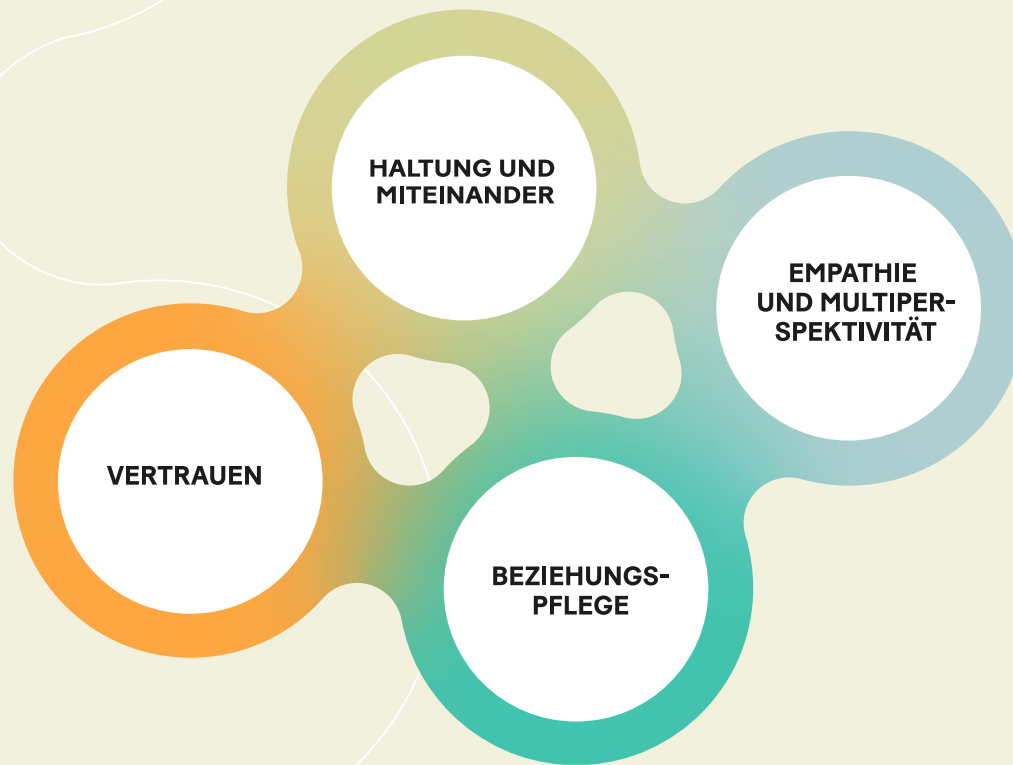
Explorationsphasen sind **absichtlich offen gestaltete Lern- und Testfelder zu Beginn der Zusammenarbeit** – insbesondere bei langfristig angelegten, emergenzorientierten Prozessen. Hier geht es nicht um schnelle Ergebnisse, sondern darum, gemeinsam Themen zu erkunden, Perspektiven auszutauschen und eine gemeinsame Basis zu schaffen. Sie bieten Raum für Neugier, Offenheit und das Aushalten von Ungewissheit, was eine entscheidende Voraussetzung für langfristige Kollaboration ist. Dabei steht nicht das „Wie“ der Methoden im Vordergrund, sondern das „Was“ und „Warum“ der Zusammenarbeit – also das gemeinsame Verständnis von Ziel, Anliegen und Motivation.

Das **Design der Explorationsphase** sollte sich auf grundlegende Leitfragen konzentrieren, wie etwa: Was ist unser Thema? Warum ist es relevant? Wie wird ein Prozess gestaltet? Welche Akteurskonstellation und personelle Besetzung ist passend? Wer führt den Prozess und wie wird er begleitet? Und wer sind wir im Prozess? Diese Phase dient als **offener Lernraum**, in dem Perspektiven erkundet, gemeinsame Anliegen entwickelt und Rollen geklärt werden können. Viele der oben genannten Punkte können in der Explorationsphase als Leitfragen herangezogen werden.

KOLLABORATIONSKOMPETENZEN UND -KULTUR

Welche Kompetenzen brauchen wir individuell und in der Gemeinschaft, um eine echte kollaborative Kultur zu ermöglichen? Individuelle Bedürfnisse und Werte treffen hier auf Formen des Umgangs miteinander und prägen auch die Grundlage für ein strukturelles Gerüst für Kollaboration. Passen Struktur und Kultur nicht zusammen, entstehen Spannungen und gefährden eine erfolgreiche Umsetzung von Kollaboration.

Auf der nächsten Seite gehen wir darauf genauer ein.



HALTUNG UND MITEINANDER

Damit Kollaboration entstehen kann, braucht es Menschen, die bereit sind, **sich aufeinander einzulassen**, **Vertrauen zu entwickeln**, **gemeinsam zu reflektieren und zu lernen**. Konkurrenz ist in vielen Gesellschaften tief verankert. Dies zu erkennen, offen zu thematisieren und im Kollaborationsprozess produktiv zu überwinden, ist ein wesentlicher Gelingensfaktor.

EMPATHIE UND MULTIPERSPEKTIVITÄT

Für gelingende Kollaborationsprozesse ist ein **gegenseitiges und geteiltes Verständnis** zentral: sich in andere Menschen und Organisationen und ihre Kultur hineinzusetzen, ihre Sichtweisen und Erfahrungen nachzuvollziehen – auch (oder gerade) wenn sie von den eigenen abweichen. Echte Neugier und aktives Zuhören ermöglichen ein wertschätzendes Miteinander und erleichtern es, gemeinsame Lösungen zu finden.

BEZIEHUNGSPFLEGE

Kollaboration entsteht durch **viele kleine, verlässliche Beziehungen und Handlungen**, die zusammen ein belastbares Netzwerk bilden. Deshalb empfehlen wir, neben großen Treffen auch kleinere Austauschformate wie Tandems oder Peergroups zu fördern. Das stärkt den Zusammenhalt und ermöglicht eine nachhaltige Zusammenarbeit.

VERTRAUEN

Wenn Menschen sich trauen, anderen gegenüber Unsicherheiten zu zeigen und ihre Grenzen zu benennen, kann echte Ko-Kreation entstehen. Ein Gefühl der **psychologischen Sicherheit** entsteht nicht von allein, sondern braucht Vertrauen, eine wertschätzende Haltung und klare Formate wie regelmäßige Check-ins, Feedback-Runden oder Werte-Workshops. Wenn es allen Beteiligten gelingt, sich ganzheitlich von Mensch zu Mensch zu begegnen, entsteht Raum für Kreativität, Wohlbefinden und Wirkung.

Unsere Erfahrungen und auch internationale Forschungen zum Thema bestätigen, dass Kollaboration keine Methode ist, sondern eine **Haltung**, die kontinuierliches Lernen, geteilte Verantwortung und ein tiefes Verständnis für den jeweiligen Kontext erfordert. Nur wenn alle Beteiligten diese Haltung aktiv leben und Prinzipien wie geteilte Führung, Inklusion und langfristiges Engagement verfolgen, können zivilgesellschaftliche Projekte resilient und nachhaltig wirksam werden.



„Eine gemeinsame Kultur herauszuarbeiten, ist grundlegend wichtig. Das braucht viel Zeit und auch erst einmal die Anerkennung von allen Beteiligten, dass es wichtig ist. Dafür zu kämpfen ist manchmal gar nicht so leicht, weil wir natürlich alle anders ticken. Eine gute Balance aus der Arbeit an einer gemeinsamen Basis und dem Ins-Machen-Kommen zu finden, hinter der auch alle stehen – das ist schon eine Herausforderung.“

Nadine Brömme, Das NETTZ

„Um mich überhaupt in diesen Veränderungsprozess einzulassen, muss ich erstmal psychologische Sicherheit herstellen. Und dafür muss ich mein Innenleben auch mitkriegen. Wir haben im co:lab-Programm Reflexionsworkshops für alle Teilnehmenden angeboten, um diesen Prozess zu begleiten. Ziel war es darin, diesen Selbstkontakt zu stärken und Sicherheit in sich selbst zu finden, während sich alles rundherum ständig verändert. Und dann von da aus zu schauen, was brauche ich selbst eigentlich, um mich mit dir, mit euch wohl und sicher genug zu fühlen, um mich auf Veränderung einzulassen? So ist der Beziehungsraum entstanden und das Beziehungsgeflecht dieser Gruppe gestärkt worden. So entsteht genug psychologische Sicherheit im Raum, um die wirklichen Herausforderungen anzugehen und wirklich coole, neue Ideen zu entwickeln. Und trotzdem ist es für Kollaboration immens wichtig, sich bewusst zu machen, dass Privilegien und Diskriminierungserfahrungen im Raum oft sehr unterschiedlich verteilt sind und dass das den Potenzialraum und die Frage nach psychologischer Sicherheit jeder*s Einzelnen natürlich massiv beeinflusst.“

Anja Adler, betterplace co:lab 2020 – 2022



7

Fazit und

Ausblick

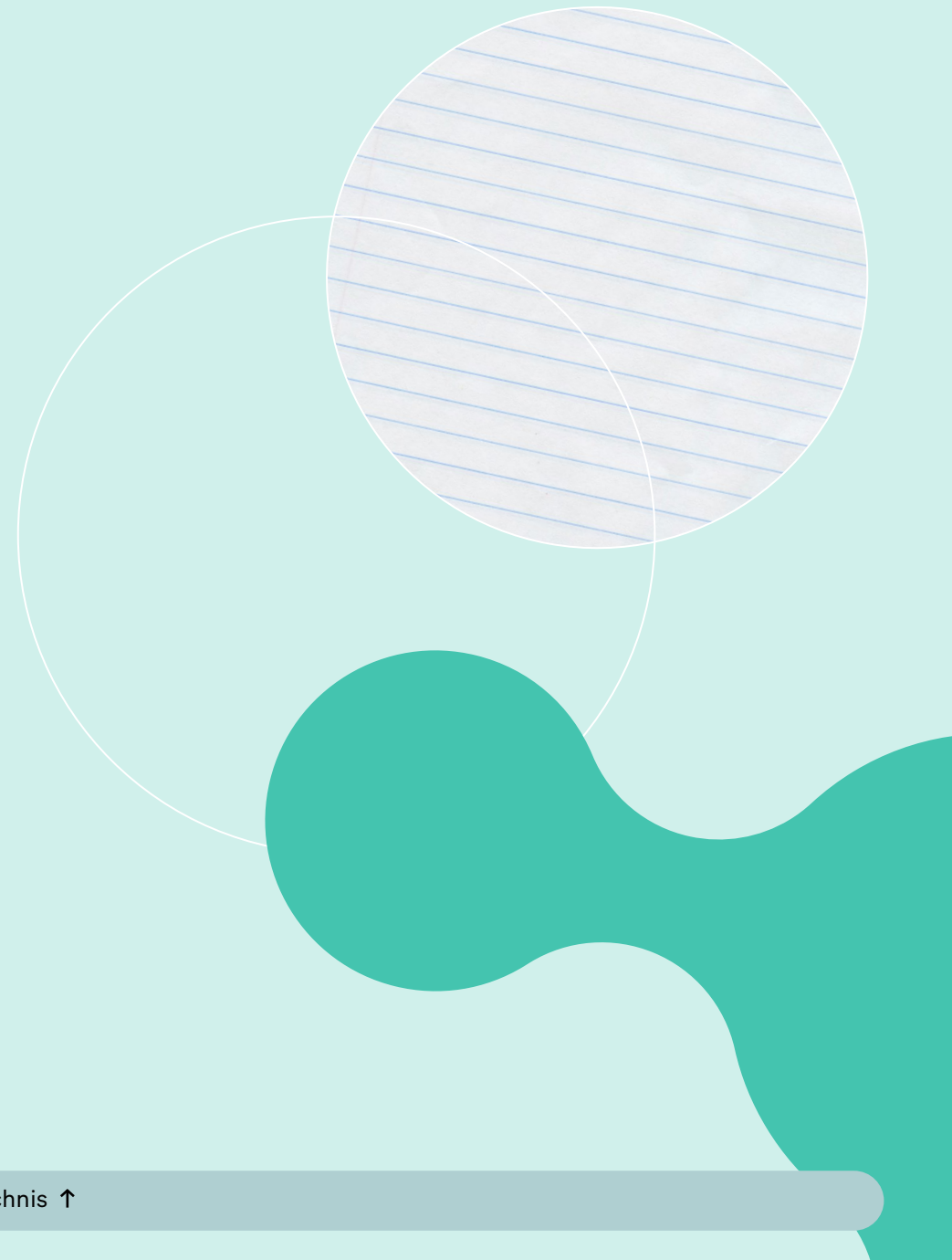
Egal, wie oft man sich trifft und egal, wie einig man sich über ein Ziel ist – Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Sie ist immer auch Risiko, im „Sich-Einlassen“ auf die anderen, im „Geben-und-Nehmen“.

Sie ist immer auch energieaufwändig und verlangt Aufmerksamkeit, geteilte Strategie und ein immer wieder neues Einverständnis über den gemeinsamen Weg. Die aktuelle arbeitspsychologische Forschung ebenso wie neue Ansätze der Organisationsentwicklung halten wichtige Ansatzpunkte für gelingende Interaktion und die Gestaltung von Räumen bereit, die Kollaboration fördern. Gezielt und behutsam gestaltete Prozesse und Rahmensetzung für Kollaborationen können Unsicherheiten reduzieren und Hürden der Zusammenarbeit abbauen. Bringen die beteiligten Akteur*innen dazu zentrale Kompetenzen in Reflexion, Analyse und Kommunikation mit, entwickeln sich aus dem Miteinander geteilte Ziele – und das gemeinsame Vorhaben hat die Chance, sich tatsächlich zu entfalten.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Zusammenarbeit bewusster, langsamer und resilienter gestaltet werden muss, um zu gelingen. Wer gesellschaftliche Veränderung gestalten will, braucht neben methodischer Kompetenz vor allem eine Kultur, die Haltung und Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt stellt – und die Zeit, um dabei einen qualitativen Unterschied in der Wirkung zu schaffen.

Kollaboration ist ein Balanceakt und ein Prozessprinzip. Damit meinen wir ein Bewusstsein, immer wieder Kontext, Rahmenbedingungen und Ausrichtung von Kollaboration in den Blick zu nehmen und zu überprüfen. Wer ist dabei, wer nicht? Welche (Macht-)Dynamiken sind entstanden? Besteht zwischen allen Akteur*innen weiterhin Kongruenz zu Ziel und Intention? Welche Gelingensfaktoren werden weniger priorisiert als andere? All jene Punkte, die wir als Gelingensfaktoren zusammengetragen haben, können in der Negativfolie als Herausforderungen gelesen werden: Inkongruenz statt Kongruenz, Verantwortungsdiffusion statt Verantwortung, unklare Rollen statt Rollenklarheit usw. Diese Herausforderungen zu überwinden ist nicht leicht, denn einige sind in unseren Lebens- und Arbeitsweisen systemisch verankert (wie wir etwa in unserer Studie [die metakrise](#) herausgearbeitet haben).

Und zuletzt: Kollaboration steht für sich. Sie ist kein Konstrukt und kein Framework, sondern eine wichtige Zukunftskompetenz und – davon sind wir mittlerweile fest überzeugt – die Möglichkeit, gemeinsam Energie freizusetzen und Gesellschaft nachhaltig zu gestalten. In diesem Sinne ist Kollaboration „nur“ ein Freilegen von dem, was fließen will und was das Potenzial hat, Zusammenhänge von Ideen, Lösungen und Vorhaben bewusst zu machen und damit konstruktiv einzubeziehen. Jeder einzelne Prozess ist dabei einzigartig und nicht wiederholbar. Und jede gelungene Kollaborationserfahrung motiviert für die nächste – wir hoffen, dass wir dafür einen Funken setzen konnten, der Mut macht, Kollaboration als gestaltende Kraft zu leben.



Quellen und Leseempfehlungen

Kania, John & Mark Kramer (2011): [Collective Impact](#). In: Stanford Social Innovation Review.

Triyanti, Annisa, Corinne Lamain, Jessica Duncan & Jillian Student (2024): [Understanding exclusion, sharing benefits and building in reflection in transdisciplinary collaborations](#). In: Integration and Implementation Insights.

Walter, Kerstin (2025): [Gesundheit und Resilienz in Krisenzeiten](#). In: Magazin für Politik, Recht und Gesundheit im Unternehmen.

Bryson, John, Barbara Crosby & Melissa Middleton Stone (2006): [The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature](#). In: Public Administration Review.

Bates, Sandra (2013): [Creating a Common Language for Cross-Sector Collaboration](#). In: Stanford Social Innovation Review.



AUS DEM BETTERPLACE LAB

Weiterführende Materialien

LEITFÄDEN & HANDBÜCHER

- [betterplace co:lab Handbuch \(2022\)](#)
- [betterplace well:being Handbuch \(2022\)](#)
- [Starthilfe: Wie wir als Zivilgesellschaft der Metakrise begegnen können \(2024\)](#)
- [Starthilfe: Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen stärken! \(2024\)](#)

STUDIEN

- [die metakrise. Wie die Zivilgesellschaft zur gesellschaftlichen Resilienz beitragen kann \(2024\)](#)
- [Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht \(2024\)](#)



VON ANDEREN

SKALA CAMPUS➤ **Collective Impact: Kooperationen planen und gemeinsam wirken**

Im kostenlosen elfteiligen Einstiegskurs mit Praxistipps werden Orientierungshilfen und Arbeitsmaterialien geboten, mit denen eine Organisation selbst eine Kollaboration starten kann.

PLATFORM C➤ **Collaborational Change Cycle**

Die Website der australischen NGO Collaboration for Impact dient als Lernraum für Menschen und Organisationen, die Kollaboration nutzen wollen, um gesellschaftliche Ungerechtigkeit am Ursprung zu verbessern – im Zentrum dabei: der Collaboration Change Cycle.

COLLABORATE FOR SOCIAL CHANGE➤ **A Guide to Collaboration**

Die britische Beratungsstelle Collaborate for Social Change fasst in ihrem Guide sechs Basics der Kollaboration von Organisationen zusammen. Durch ihre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen bieten sie zudem Reflexionsmaterial, das jenen bei Kollaborationen für gerechte Lösungen komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen helfen kann.

BERTELSMANN STIFTUNG➤ **Praxisratgeber Zivilgesellschaft - Gemeinsam Wirken**

Die Stiftung veröffentlichte 2016 eine zweite Auflage ihres Leitfadens, in dem der Ansatz des Collective Impacts und dessen Wichtigkeit für das Angehen gesellschaftlicher Herausforderungen erläutert wird. Die Theorie ist mit zahlreichen Praxistipps, Fallbeispielen und Tools unterlegt.

VON ANDEREN

ZIVIZ & FRAUNHOFER IAO[↗ Toolkit – Collaborate for Impact](#)

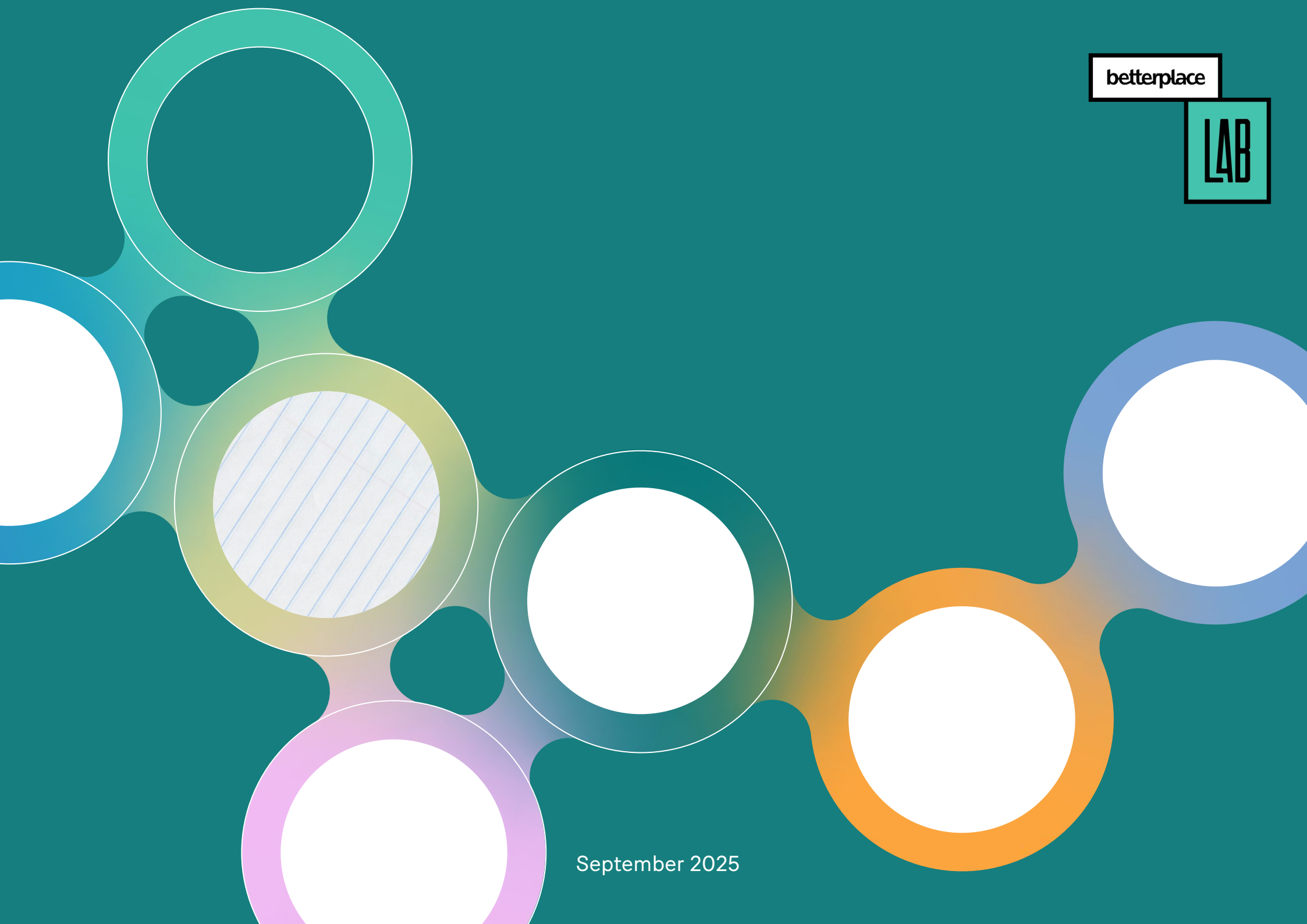
ZiviZ und Fraunhofer IAO haben ein Toolkit erarbeitet, das Schritt für Schritt darstellt, wie ein erster Workshop zum Beginn einer Kollaboration gestaltet werden kann. Ursprünglich ist es für die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche innerhalb einer Organisation ausgelegt, die Tipps, Workshop-Elemente und Reflexionsfragen können aber auch für Kollaborationen mit externen Partner*innen dienen.

COLLABORATION AMONGST CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS[↗ A Toolkit for Strengthening Partnership](#)

Die Sammlung von Good Practices und Tools, die aus der Erfahrung 20 internationaler NGOs stammt, bietet eine Grundlage, wie Organisationen ihre geplanten oder bereits bestehenden Kollaborationen überprüfen bzw. verbessern können. Das Toolkit orientiert sich dabei an den Phasen und Methoden des Partnering Cycles.

COLLECTIVE IMPACT FORUM[↗ Resource Library & Events](#)

Die in den USA ansässige globale Lern- und Unterstützungsplattform verbindet Akteur*innen, die gemeinsam systemische Herausforderungen mit kollaborativen Ansätzen angehen. Das Forum bietet Ressourcen, Coaching, Workshops und virtuelle Konferenzen an.



September 2025