



Foto: Pixabay



## Tipps für Multi-Akteurs-Allianzen

Multi-Akteurs Partnerschaften werden gerade bei der Umsetzung größerer Projekte im öffentlichen oder im Privatsektor immer wieder eingesetzt.

### Die Vorteile liegen auf der Hand:

- **Ressourcen:** Mehrere Investoren tragen gemeinsam die finanzielle und operationelle Verantwortung.
- **Differenziertere Lösungsansätze:** Expertise verschiedener Sektoren kommt zusammen und führt zu intelligenteren Lösungen.
- **Synergie-Effekte** und **fachliche Weiterentwicklungen:** Überwindung von Silo-Denken schafft sinnvolle neue Verbindungen z.B. zwischen Praktikern und Theoretikern oder zwischen Projektleitern benachbarter Branchen.
- **Größere Reichweite:** Dies betrifft sowohl die Umsetzung der Maßnahme als auch ihre Bekanntmachung in der Öffentlichkeit. Bei internationalen Projekten steigert sich dieser Faktor noch um die Aussicht, das eigene Wirkungsfeld auch langfristig im Ausland zu vergrößern und interkulturelle sowie technische Expertise zu stärken.
- **Inspiration** und **gegenseitiges Lernen:** Das Aufbrechen traditioneller Arbeitsbeziehungen führt zu selbständigerem Arbeiten, erweitert die Kompetenzen der Mitarbeitenden und fördert die Arbeitsmotivation.

Ebenso eindeutig sind aber auch die Herausforderungen, die sich bei solchen Formen der Zusammenarbeit ergeben.

## Herausforderungen von Netzwerken

- **Rechenschaftslegung:** Mehrere Projektverantwortliche, gemeinsame Erarbeitung von Zielen, Programmen und Aktivitäten, aber es gibt nur eine hauptverantwortliche Organisation. Diese verantwortet die Ergebnisse, aber hat keine Kontrolle oder disziplinarische Führungsgewalt über Mitarbeitende der Partner. Kollektive und individuelle Verantwortlichkeiten passen nicht zusammen. Hier spielen weiche Faktoren der Zusammenarbeit eine stärkere Rolle, und Rechenschaftslegung sollte frühzeitig verbindlich geklärt werden, ohne die Aufbruchsstimmung zu Anfang zu beeinträchtigen.
- **Komplexität:** Jede Organisation wirkt in einem anderen Kontext und hat ihre eigene Kultur, ihre eigenen, auch ungeschriebenen, Spielregeln. Die Notwendigkeit, ein Problem gemeinsam anzugehen, rührt oft auch von einer komplexen Problemlage her oder aber es gibt politische Interessen, die die Realitäten vor Ort ignorieren und somit zusätzliche Herausforderungen schaffen. Die Zusammenarbeit wird weniger planbar, es treten Engpässe auf, die Mitarbeitende stark beanspruchen, Missverständnisse treten auf. Hier kann z.B. in der Zeitplanung, Führung und Prioritätensetzung von Anfang an Puffer für das Management der Allianz eingeplant werden und alle Mitwirkenden sollten dafür sensibilisiert sein, diese Meta-Ebene mitzudenken und mitzugestalten.
- **Machtkonflikte:** Einerseits möchte man gemeinsam ein größeres Ziel erreichen, andererseits wirken teils wichtigere Verpflichtungen und teils unterschiedliche Anteile an der Umsetzung auf das Beziehungsgeflecht ein. Einige Akteure haben somit mehr Interesse, Ressourcen und damit auch Einfluss auf die Arbeit als andere. Dennoch werden alle Akteure gebraucht, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Das Ausbalancieren dieser Konstellationen erfordert Bewusstsein darüber und Fingerspitzengefühl, teils auch Zugeständnisse. Diese sollten aber der Sache dienen. Strukturen und Prozesse sollten sich während der Umsetzungsphase im Sinne eines "lernenden Projekts" weiterentwickeln können.
- **Unterschiedliche Motivationen der einzelnen Akteure:** Besonders, wenn diese erst spät sichtbar werden, ist es herausfordernd, produktiv weiterzuarbeiten. Ein Fokus auf die Vorteile der Zusammenarbeit und das Gemeinsame kann helfen, die unterschiedlichen Motivationen und Interessen zu vereinen. Es kann auch gut sein, diese einmal auszusprechen, ohne dass irgendetwas tabuisiert wird.

Prozessexpertise ergänzt hier notwendigerweise die Fachexpertise. Außerdem spielen Softskills stärker eine Rolle. Das Ergebnis ist nicht immer sofort messbar, also sollte auch über Veränderungen in der Kultur der Evaluierungen nachgedacht werden. Die eigentliche Wirkung kann später oder in einem anderen Feld, z.B. im erweiterten Netzwerk und nicht direkt bei den Zielgruppen, auftreten. Dies sollte bei Evaluierungen berücksichtigt werden.

Literatur:

[Peter Vandor et al: Addressing grand challenges collectively: An introduction to impact-oriented networks. Berlin, 2020](#)

**Zögern Sie nicht, mit mir in Verbindung zu treten, wenn Sie Fragen haben, mehr wissen möchten oder Unterstützung brauchen!**

[Karoline.caesar@gmail.com](mailto:Karoline.caesar@gmail.com)

**Herzliche Grüße**

**Karoline Caesar**

**Möchten Sie informiert werden, wenn der nächste Blog-Artikel erscheint?**

Newsletter abonnieren