
QE-BRIEFING NR. 2 (MÄRZ 2026)

Netzwerkmanagement für NPO-Akteur*innen

Sondervorhaben Fachstelle Qualität (FSQ)

im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

INHALT DES QE-BRIEFINGS NR. 2 (MÄRZ 2026)

1.	Editorial	1
2.	Impulse.....	2
3.	Interview: „Kooperation braucht Struktur“	3
4.	Beispiel gelungener Netzwerkarbeit.....	6
5.	Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe	8
6.	Impressum	8

1. Editorial

Liebe Leser*innen,

die vergangenen Tage haben einiges im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in Bewegung gebracht. Angekündigte Veränderungen werfen Fragen auf und lenken den Blick zugleich auf das, was bleiben sollte: die gemeinsame Arbeit für eine starke, vielfältige und demokratische Gesellschaft. Wir wissen, dass viele von Ihnen aktuell abwägen, neu ausrichten und Perspektiven entwickeln müssen. Dieses QE-Briefing verstehen wir daher auch als Einladung, innezuhalten und den Blick im Sinne einer *Appreciative Inquiry* (siehe Interview in Kapitel 3) auf tragfähige Grundlagen Ihrer Arbeit zu richten.

Eine dieser Grundlagen ist Netzwerkmanagement. Denn unabhängig von Förderlogiken oder Programmlinien gilt: Gute Netzwerke bleiben. Sie verbinden Wissen, schaffen Vertrauen und ermöglichen Zusammenarbeit auch dann, wenn sich Rahmenbedingungen verändern. Gerade in Zeiten des Umbruchs können stabile, strategisch entwickelte Netzwerke dazu beitragen, Erfahrungen zu sichern und Ressourcen zu bündeln.

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen daher Impulse geben, wie Netzwerkmanagement bewusst gestaltet werden kann – von der Analyse bestehender Strukturen über die strategische Weiterentwicklung bis hin zur Reflexion von Rollen und Wirkungen. Im Interview mit Wolfgang Fänderl werfen wir einen Blick auf die Frage, wie Kooperation gelingen kann, wenn Vielfalt auf gemeinsame Ziele trifft. Ein Praxisbeispiel aus dem Kooperationsverbund KN:IX connect zeigt zudem, wie Netzwerkmanagement konkret umgesetzt werden kann: als aktive Gestaltungsaufgabe, die Verbindlichkeit schafft und Wirkung entfaltet.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen der zweiten Ausgabe!

Herzliche Grüße

Ihre Fachstelle Qualität im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

2. Impulse

In der Demokratietarbeit sind Netzwerke zentrale Strukturen für Austausch, Kooperation und Wirkung. Sie verbinden Akteur*innen über Organisationsgrenzen hinweg und bündeln Ressourcen. Die folgenden Impulse greifen praxisnah Methoden, Ansätze und Perspektiven auf.

NETZWERKE ANALYSIEREN

Netzwerke gezielt weiterzuentwickeln, setzt voraus, ihre Strukturen und Beziehungen zu verstehen. Methoden der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA) machen sichtbar, wie Akteur*innen miteinander verbunden sind und wo zentrale Knotenpunkte liegen. Praxisnah erklären z. B. die [„Werkzeugkiste Soziale Netzwerkanalyse“](#) der Universität Potsdam oder das [EU-CAP-Portal](#), wie SNA in NPO- und Ehrenamtsstrukturen angewendet werden kann.

NETZWERKE STRATEGISCH GESTALTEN

Netzwerke können gezielt zur gemeinsamen Wirkungssteuerung eingesetzt werden. Die Bertelsmann-Studie [„Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit“](#) (2018) zeigt, dass Netzwerkakteur*innen ihre Arbeit häufig an sichtbaren Ergebnissen und Stabilität ausrichten, während eine systematische Wirkungsorientierung oft noch wenig ausgeprägt ist. Sie verdeutlicht, dass für eine gelingende Zusammenarbeit vor allem die gemeinsame Reflexion von Zielen, Wirkung und Rolle des Netzwerks entscheidend ist.

NETZWERKE REFLEKTIEREN UND WEITERENTWICKELN

Netzwerkmanagement erfordert Kompetenzen im Umgang mit unterschiedlichen Akteur*innen und Interessen. Weiterbildungsangebote wie die Fortbildung [„Wie soziale Organisationen politische Interessen vertreten“](#) der Paritätische Akademie NRW vermitteln praxisnah, wie Organisationen ihre Netzwerke im kommunalen Raum analysieren und strategisch nutzen können. Themen wie Stakeholder-Analyse, Bündnisarbeit und Partizipation bieten konkrete Anknüpfungspunkte für die eigene Praxis.

3. Interview: „Kooperation braucht Struktur“

Wolfgang Fänderl ist Synergie- und Vernetzungsberater aus München. Für die FSQ setzte er in diesem Jahr den Multiplikatorworkshop „Synergien wirksam gestalten“ für die Koordinator*innen der Kooperationsverbünde im Programmbereich Entwicklung einer bundeszentralen Infrastruktur um. Dabei kam die Methode *Appreciative Inquiry* zum Einsatz und die Teilnehmenden identifizierten Synergiefaktoren ihrer Zusammenarbeit.

Foto: © privat



FSQ: Netzwerke gelten in der Demokratiearbeit als zentraler Erfolgsfaktor. Was unterscheidet aus Deiner Sicht ein gut funktionierendes Netzwerk von einer eher losen Kooperation? Welche Rolle spielt dabei ein bewusstes Netzwerkmanagement?

Wolfgang Fänderl: Die Übergänge können fließend sein, aber ernsthafte Vernetzungsarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Strukturen entstehen, Rollen geklärt und freiwillig übernommen werden. Damit Menschen dauerhaft engagiert bleiben, braucht es außerdem Prozessformate, die Motivation, Hintergründe und Interessen der Beteiligten berücksichtigen.

In meinem Bertelsmann-Forschungsprojekt am CAP München zur Förderung von Gemeinsinn haben wir schon früh untersucht, welche Bedingungen freiwilliges Engagement trägt. Daraus sind Methoden und Vorgehensweisen entstanden, die „Beteiligung übers Reden hinaus“ ermöglichen.

Heute spreche ich in diesem Zusammenhang von Synergie-Navigation: Zusammenarbeit gelingt besonders dann, wenn die Unterschiedlichkeit der beteiligten Akteur*innen nicht nur akzeptiert, sondern gezielt für gemeinsamen Mehrwert genutzt wird. Aus Praxis und Forschung sind dafür inzwischen Methoden entstanden, die sehr anschaulich Haltung, Kommunikation, Planung, Durchführung und Monitoring bewusster Vernetzungsprozesse unterstützen.

FSQ: Im Programmbereich „Entwicklung einer bundeszentralen Infrastruktur“ arbeiten 2-7 Träger in sogenannten Kooperationsverbünden, also Zusammenschlüssen eigenständiger Organisationen mit gemeinsamen Zielen. Was macht diese Verbünde aus Deiner Sicht zu einer besonderen Form von Netzwerk? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für Koordination und Zusammenarbeit?

Wolfgang Fänderl: Ich würde sagen: Das ist Vernetzung auf einer Metaebene – und damit steigen auch die Erwartungen an Koordination und Zusammenarbeit.

Es geht nicht nur um die Zusammenarbeit der beteiligten Träger selbst. Es wollen auch weitere Partner*innen einbezogen und für den Verbund gewonnen werden. Dadurch entsteht eine komplexe Netzwerkstruktur mit mehreren Ebenen von Beziehungen.

Damit Motivation und Kooperation hier gelingen, reicht es nicht, nur die eigenen Ziele im Blick zu behalten. Ebenso wichtig ist es, die Beweggründe und Bedürfnisse der anderen Beteiligten zu verstehen, transparent zu machen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Das braucht eine Arbeitsweise, die gleichzeitig stabil und transparent, aber auch lernfähig und flexibel bleibt – und Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht.

FSQ: Koordinator*innen in Netzwerken oder Kooperationsverbünden haben oft keine formale Weisungsbefugnis. Welche Kompetenzen oder Haltungen helfen ihnen trotzdem, Orientierung zu geben, Vertrauen aufzubauen und gemeinsame Entscheidungen zu ermöglichen?

Wolfgang Fänderl: Hier waren die Erkenntnisse aus unserem Gemeinssinn-Forschungsprojekt tatsächlich sehr hilfreich. Ohne formale Autorität funktionieren klassische Top-down-Ansätze kaum. Stattdessen braucht es Fähigkeiten, die eher Bottom-up-Prozesse ermöglichen.

Das bedeutet: Fragen stellen, Perspektiven zusammenführen, Prioritäten klären und Verantwortung schrittweise in die Selbstorganisation der Beteiligten übergeben.

Schon Saul Alinsky und die Ansätze des *Community Organizing* haben gezeigt, wie Netzwerke auf diese Weise wirksam handeln können. Vertrauen und Kooperationsbereitschaft entstehen selten auf Knopfdruck – sie entwickeln sich in schrittweisen gemeinsamen Prozessen. Und genau diese Prozesse kann man lernen und gestalten.

FSQ: Im Multiplikatorworkshop „Synergien wirksam gestalten“ hast Du mit Koordinator*innen aus bundesweiten Kooperationsverbünden gearbeitet. Welche Erfahrungen oder Muster gelingender Zusammenarbeit sind dort besonders sichtbar geworden?

Wolfgang Fänderl: Auch in diesem Workshop war es mir wichtig, die Erfahrungen und Kompetenzen der Teilnehmenden selbst in den Mittelpunkt zu stellen.

Dabei wurde deutlich, dass auf diesem Niveau der Vernetzung im Rahmen eines Förderprogramms, die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz eine der größten Herausforderungen ist. Sie gelingt durch:

1. eine attraktive, sinnorientierte gemeinsame Vision,
2. unterschiedliche Missionen, diverse Rollen und Verantwortungsübernahmen der Akteure
3. sowie transparente und gut abgestimmte Rahmenbedingungen des Fördermittelgebers.

FSQ: Ein zentraler methodischer Zugang im Workshop war *Appreciative Inquiry*, also der Blick auf bereits gelingende Zusammenarbeit. Warum ist dieser Ansatz gerade für Netzwerkstrukturen sinnvoll und was kann er in Entwicklungsprozessen von Netzwerken konkret auslösen?

Wolfgang Fänderl: Als ich diesen Ansatz 2001 in den USA vertieft kennenlernen konnte, hatte mich die Idee der wertschätzenden Erkundung bereits fasziniert.

Gerade in Netzwerken, in denen Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven schnell zu Spannungen führen können, bietet *Appreciative Inquiry* einen verbindenden Einstieg. Zunächst wird das gemeinsame Anliegen positiv formuliert, sodass sich die Beteiligten an einem attraktiven Ziel orientieren können. Die „wertschätzenden Interviews“ richten den Blick dann bewusst auf eigene positive Erfahrungen, überraschende Einsichten und Zukunftsbilder. Für einen Moment treten Kritik, Vorwürfe oder Problemfokus in den Hintergrund.

Das erzeugt oft eine starke intrinsische Motivation zur Zusammenarbeit. Die vorhandenen Stärken und Potenziale eines Netzwerks werden sichtbar – und damit auch der Reichtum, der aus unterschiedlichen Perspektiven entstehen kann.

Auf dieser Basis lassen sich anschließend auch kritische Themen bearbeiten. Allerdings meist in einer konstruktiven Form – nicht als Rückblick auf Fehler, sondern als *Feedforward* für die gemeinsame Zukunft. Für mich einer der zentralen Ansätze der Synergie-Navigation.

FSQ: Viele Netzwerke identifizieren zwar Synergien, tun sich aber schwer, diese dauerhaft zu sichern. Welche Schritte können Koordinator*innen gehen, damit aus guten Kooperationserfahrungen tragfähige Strukturen entstehen, die auch über Förderperioden hinaus wirken?

Wolfgang Fänderl: Hier nur zwei Hinweise aus der Praxis der Synergie-Navigation.

Erstens: Der Einstieg in eine systemische Vernetzungsarbeit ist entscheidend. Fehler in der Anfangsphase lassen sich später nur schwer korrigieren. Deshalb lohnt es sich, gerade zu Beginn bewusst in Struktur, Rollenklärung und gemeinsame Ziele zu investieren – notfalls auch mit externer Unterstützung.

Zweitens: Nachhaltige Netzwerke brauchen iterative Prozesse. Damit meine ich einen kontinuierlichen Abgleich von Bedarfen, Zielen und Vorgehensweisen... und neuen Partner*innen. Wenn die Koordination diesen Entwicklungsprozess unabhängig moderiert, können Netzwerke auch Übergänge zwischen Förderperioden gut bewältigen und viele Partner*innen engagieren sich auch weiterhin. Im besten Fall entstehen daraus sogar neue gegenseitige Impulse für zukünftige Formen der Zusammenarbeit.

FSQ: Lieber Wolfgang, wir danken Dir für das Gespräch!

4. Beispiel gelungener Netzwerkarbeit

Strategisches Netzwerkmanagement der Koordinierenden Stelle BAG RelEx im Kooperationsverbund KN:IX connect

Der Kooperationsverbund KN:IX connect | Verbund Islamismusprävention und Demokratieförderung – kurz KN:IX connect – ist ein bundesweiter Zusammenschluss, der von den Organisationen BAG RelEx, modus|zad, IFAK e. V. und ufuq.de getragen wird. Er knüpft an die Arbeit des Kompetenznetzwerks KN:IX (2020–2024) an und verfolgt das Ziel, die bundesweite Infrastruktur der Islamismusprävention zu stärken. Im Mittelpunkt stehen die Vernetzung relevanter Akteur*innen, der Transfer von Fachwissen sowie die Weiterentwicklung praxisnaher Ansätze. Ein zentrales Anliegen ist der Aufbau und die Stärkung einer bundesweiten zivilgesellschaftlichen Infrastruktur im Themenfeld Islamismusprävention.

Netzwerkmanagement als gestaltende Praxis

Einblicke in die konkrete Ausgestaltung dieser Rolle liefert die Perspektive der koordinierenden Stelle, bei KN:IX connect die Bundesarbeitsgemeinschaft religiös begründeter Extremismus e. V. (BAG RelEx). Netzwerkmanagement wird hier konsequent handlungsorientiert verstanden: Ziel ist es, relevante Akteur*innen gezielt zusammenzubringen und gemeinsam konkrete Ergebnisse zu erzielen, etwa in Form von Handlungsempfehlungen, Fachveranstaltungen oder Fortbildungsangeboten. Wir haben mit Jamuna Oehlmann von der BAG RelEx gesprochen, um einen Einblick in *Good Practice* des Netzwerkmanagements zu teilen. Ihr Verständnis von Netzwerkmanagement ist klar handlungsorientiert. Zentral ist, dass passende Akteur*innen zur richtigen Zeit zusammenkommen und konkrete Ergebnisse entstehen, wie bspw. Handlungsempfehlungen oder Fortbildungsformate.

In der koordinierenden Rolle bündelt BAG RelEx die Aktivitäten des Verbunds, setzt Prioritäten und sorgt dafür, dass Inhalte passgenau bei den jeweiligen Zielgruppen ankommen. Jamuna Oehlmann beschreibt: „In der Praxis heißt das: Wir stimmen uns regelmäßig im Verbund ab, legen gemeinsame Schwerpunkte fest und setzen diese arbeitsteilig um.“

Gleichzeitig braucht es einen direkten Kontakt zu Politik, Fachpraxis, Verwaltung und Medien – etwa durch persönliche Gespräche oder Fachveranstaltungen. Ein wichtiger Teil der Arbeit ist, aktuelle Entwicklungen im Themenfeld schnell aufzugreifen und in konkrete, anschlussfähige Formate zu übersetzen, wie etwa Fachveranstaltungen, Policy Briefs oder Fortbildungen.

Netzwerkmanagement wird damit nicht als reine Koordinationsaufgabe verstanden, sondern als aktive Gestaltungsleistung: Themen sichtbar machen, Akteur*innen verbinden und sicherstellen, dass Wissen dort ankommt, wo es gebraucht wird.

Von Synergien zu nachhaltiger Zusammenarbeit

Eine zentrale Herausforderung in Netzwerken besteht darin, identifizierte Synergien langfristig nutzbar zu machen. KN:IX connect begegnet dieser Herausforderung durch bewusst strukturierte und verbindliche Arbeitsprozesse. Regelmäßige Abstimmungen, gemeinsame Jahresplanungen und klar definierte Zuständigkeiten sorgen dafür, dass Zusammenarbeit nicht punktuell bleibt, sondern kontinuierlich stattfindet.

Kooperationen werden gezielt in konkrete Formate überführt – etwa gemeinsame Veranstaltungen oder Publikationen. Dadurch entstehen nicht nur Abstimmungsprozesse, sondern tatsächlich sichtbare Ergebnisse gemeinsamer Arbeit.

Ein unterstützendes Instrument ist dabei ein systematisches Kontaktmanagement, das es ermöglicht, neue Akteur*innen gezielt anzusprechen. Ergänzend dazu steht KN:IX connect im Austausch mit weiteren Initiativen und Partner*innen, um Themen gemeinsam voranzubringen.

Transfer: Gelingensfaktoren und übertragbare Elemente

Aus der Netzwerkarbeit der Koordinierenden Stelle BAG ReEx im KN:IX connect lassen sich mehrere Gelingensfaktoren für erfolgreiche Netzwerkarbeit ableiten:

- **Gemeinsame Zielorientierung:** Ein abgestimmtes Verständnis von Aufgaben und Zielen schafft Orientierung und ermöglicht fokussiertes Arbeiten.
- **Verbindliche Arbeitsstrukturen:** Regelmäßige Abstimmungen, gemeinsame Planungen und klare Zuständigkeiten sichern Kontinuität in der Zusammenarbeit.
- **Konsequente Ergebnisorientierung:** Netzwerkarbeit wird systematisch in konkrete Formate und Produkte übersetzt, die Wirkung entfalten.
- **Aktive Schnittstellenarbeit:** Beziehungen zu Politik, Verwaltung, Fachpraxis und weiteren Akteur*innen werden gezielt gestaltet und für den Wissenstransfer genutzt.
- **Strategische Netzwerkentwicklung:** Neue Partner*innen werden entlang inhaltlicher Bedarfe eingebunden, um das Netzwerk gezielt zu erweitern.

5. Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen drei Anregungen rund um das Projektmanagement in der Demokratietarbeit geben:

- **Retrospektiven:** [Zurückschauen, um künftige Prozesse besser zu gestalten](#) – das ist die Zielsetzung der agilen Methode „Retrospektive“, die in diesem Factsheet von Sandra Kleider ausführlich vorgestellt und auch durch die FSQ angeboten wird.
- **New Work & Online-Facilitation:** [Agiles Manifest, Aligned Autonomy & Präsenz im digitalen Raum](#) – Was das bedeutet, miteinander und vielleicht auch mit Ihrer Projektarbeit zu tun hat, erfahren Sie in dieser Arbeitshilfe von Magdalena Grundmann.
- **NPO-Day zum Einsatz von KI:** Der Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e. V. und Helliwood media & education bieten in Kooperation mit Microsoft am 16.04.2026 einen Tag zum Einsatz von KI in der NPO-Arbeit an, kostenfreie [Anmeldung hier](#).

Ausblick

Die nächste Ausgabe unseres QE-Briefings, die am Ende des II. Quartals 2026 erscheinen wird, widmet sich dem Thema Selbstführung & Resilienz. Bleiben Sie also gespannt auf Impulse, Werkzeuge und Praxisstimmen!

6. Impressum

Herausgeberin: [Sondervorhaben Fachstelle Qualität \(FSQ\)](#) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin

E-Mail: fachstellequalitaet@gsub.de

Autor*innen: Eva Bengert, Larissa Fiedler, Felix Schmitt

Stand der Informationen: 30. März 2026

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die Verantwortung.

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Demokratie **leben!**