



NIEDRIGSCHWELLIG UND TROTZDEM WIRKUNGSVOLL

Wie neue Begegnungsformate zu
vitalen und widerstandsfähigen Netzwerken
führen können

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Ausgangslage, Annahmen und Handlungsbedarf	4
3	Vorgehen und Formate	7
	Dresden – Ideen im Gehen	10
	Halle – MS Zuversicht	12
	Offenbach – Gemeinsam an Bord	14
	Lernen: Erfahrungen aus dem Modellprojekt	16
4	Erkenntnisse und Empfehlungen	17
	Konkrete Tipps für Freiwilligenagenturen	19
	Impressum	21

Einleitung

Wie kann die Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen verbessert werden? Welche Rolle können dabei Freiwilligenagenturen als Brückenbauerinnen spielen – also als Akteure, die Kooperationen moderieren, vernetzen und langfristig organisatorisch tragen? Und welche Formate der Begegnung und Zusammenarbeit eignen sich besonders zur Anbahnung verlässlicher und möglichst langfristig wirkender Netzwerke? Ohne große zusätzliche Budgets, ohne langatmige Konzepte und lange Vorlaufzeiten?

Diese Handreichung stellt ein gemeinsames Projekt von bagfa und UPJ vor, bei dem wir diese Fragen in den Mittelpunkt gestellt haben. Wir haben neue Formate und Ansätze erprobt, um die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu stärken – praxisnah, innovativ und übertragbar. Mit dieser Publikation wollen wir einen Einblick in den Projektverlauf ermöglichen. Vor allem aber wollen wir den unterschiedlichen Akteuren der (lokalen) Engagementförderung praktische Anregungen für ihre eigene Arbeit geben.

Ob du in einer Freiwilligenagentur oder in einer anderen engagementfördernden Infrastruktureinrichtung arbeitest; oder als Inhaber*in oder Mitarbeiter*in eines Unternehmens gesellschaftliche Verantwortung praktisch werden lassen willst und vor Ort nach Partnern suchst; oder ob du als

Verantwortliche*r in der kommunalen Verwaltung oder einer Förderstiftung solche Prozesse begleitest – hier findest du konkrete Impulse, Hinweise auf unsere Learnings und erste Handlungsempfehlungen, die du für deine Arbeit nutzen kannst. Die Handreichung richtet sich also an alle, die Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft mit Leben füllen wollen.

Viel Freude bei der Lektüre!

André Koch-Engelmann,
Anne Pahl, Simon Probst und
Tobias Kemnitzer





Ausgangslage, Annahmen und Handlungsbedarf

Das Potenzial sektorenverbindender Kooperationen ist bislang nicht ausreichend gehoben.

Die sektorenübergreifende Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, öffentlicher Hand und Wirtschaft ist seit Anfang der 2000er Jahre formuliertes Ziel und stetig wiederkehrendes Thema in Engagementpolitik und Engagementförderung. In der Praxis ist das Zustandekommen solcher Kooperationsbeziehungen häufig von Zufällen geprägt. Wenn man das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen und die Wirksamkeit sektorenverbindender Kooperationen für eine Stabilisierung des Gemeinwesens steigern möchte, braucht es jedoch bessere Gelegenheiten und Rahmenbedingungen als den Zufall.

Vor diesem Hintergrund und der Notwendigkeit einer professionellen Förderung von Unternehmensengagement und sektorenverbindenden Kooperationen hat sich der vergleichsweise neue Organisationstyp der Mittlerorganisation

für Unternehmensengagement entwickelt. Mitunter werden diese Organisationen auch als Brückenbauer, Intermediäre oder Backbone-Organisationen bezeichnet. Viele – wenngleich nicht alle – Freiwilligenagenturen agieren in diesem Sinne: Sie vermitteln zwischen den Sektoren und ihren Akteuren; sie beraten und informieren vor Ort über die Chancen und Möglichkeiten neuer Arbeitsteilungen im Feld des bürgerschaftlichen Engagements; sie initiieren entsprechende Projekte und Programme.

Hier haben wir mit unserem Projekt angesetzt und danach gefragt, wie Freiwilligenagenturen ihre Netzwerkarbeit so gestalten können, dass die Qualität der Zusammenarbeit über Sektorgrenzen hinweg steigt und sich verlässlichere oder: resilientere – Strukturen entwickeln können.



Vertrauensbasierte Netzwerke können die „Kaltstartfähigkeit“ in einer Krise erhöhen

Vor allem im Hinblick auf die wachsenden gesellschaftlichen Herausforderungen wird dieser Mittlerfunktion eine zunehmend wichtigere Rolle für die Entwicklung gemeinsamer Lösungen im Gemeinwesen zukommen.

Wie wichtig belastbare Kontakte, Netzwerke und Kooperationsbeziehungen sind, haben die Krisen des letzten Jahrzehnts gezeigt: Die Fluchtbewegung 2015/2016, Hochwasserkatastrophen, die Corona-Krise, die Aufnahme von geflüchteten Ukrainer*innen. In allen Fällen spielte lokales bürgerschaftliches Engagement eine wichtige Rolle zur Bewältigung der Herausforderungen. Immer waren Infrastruktureinrichtungen der Engagementförderung, etablierte Hilfsorganisationen, neue Organisationen, Freiwillige, Kommunalverwaltungen und engagierte Unternehmen gleichermaßen gefordert.

Aber nicht immer und nicht überall ist die Zusammenarbeit geglückt: Es gab Doppelstrukturen, Kompetenzgerangel, Egoismen, Missverständnisse, unklare Zuständigkeiten, organisatorische Lücken, mitunter zu viel oder zu wenig Abstimmung. Und viel zu selten ist es gelungen, die punktuelle Zusammenarbeit bei einer Krise in eine langfristig wirkende, belastbare und in einer neuen Krisensituation schnell reaktivierbare Netzwerkstruktur zu überführen. Das ist nicht als Vorwurf an die handelnden Akteure gemeint; vielmehr liegt es wohl wie so oft in der Natur der Sache. Wo schnell gehandelt werden muss, bleibt wenig Zeit für Gedanken über den Aufbau von Strukturen für die Zeit danach.

Mit dem Projekt wollten wir ausloten und besser verstehen, wie sich stabile sektorenübergreifende Netzwerke initiieren und entwickeln lassen, um schon jetzt Wirkung zu entfalten. Vor allem aber, um zu einer erfolgreichen Krisenbewältigung in der Zukunft beitragen zu können.

Belastbare Netzwerke brauchen Zeit, Beziehungspflege und neue Formate

Bisherigen Netzwerk- und Vernetzungsformaten – Arbeitsgruppen, Runde Tische, Beiräte etc. – gelingt es häufig nur unzureichend, Unternehmen für eine dauerhafte Mitarbeit zu gewinnen. Sie erzeugen nicht selten einen hohen Erwartungs- und Legitimationsdruck, ohne die besonderen Bedürfnisse und Erwartungen von Unternehmen zu berücksichtigen.

Belastbare und funktionierende Netzwerke entstehen nicht auf Zuruf und nicht von allein. Vertrauen und persönliche Beziehungen müssen sich entwickeln können – Schritt für Schritt, über wiederholte Begegnungen hinweg. Es braucht also einerseits Zeit, andererseits Gelegenheiten.

Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt gezielt neue Begegnungsformate entwickelt. Sie schaffen Gelegenheiten und Orte für „andere“ Formen des Austauschs und des Miteinanders: niedrigschwellig, unkompliziert, kooperativ und anregend. Diese Formate setzen nicht auf sofortige Verbindlichkeit, sondern auf Offenheit und Resonanz. Auf diese Weise – so die zentrale These des Projekts – kann ein tragfähiger Grundstein für verlässliche Netzwerkstrukturen gelegt werden, die in Krisensituationen handlungsfähig und belastbar sind.



Vorgehen und Formate

Wie können Begegnungen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren so gestaltet werden, dass sie nicht nur leicht und anregend sind, sondern auch langfristige Netzwerke entstehen lassen? Dieses Projekt hat das ausprobiert: Mit kreativen Formaten, praktischen Erprobungen und dem Ziel, tragfähige Strukturen für die Zukunft zu schaffen.

In vier Phasen haben wir zunächst Vorerfahrungen und gute Beispiele erkundet, dann in einer Ideenwerkstatt neue Formate und Ideen entwickelt und diese anschließend an drei Modellstandorten erprobt. In einer abschließenden Reflexion wurden die Erkenntnisse zusammengetragen und verdichtet.

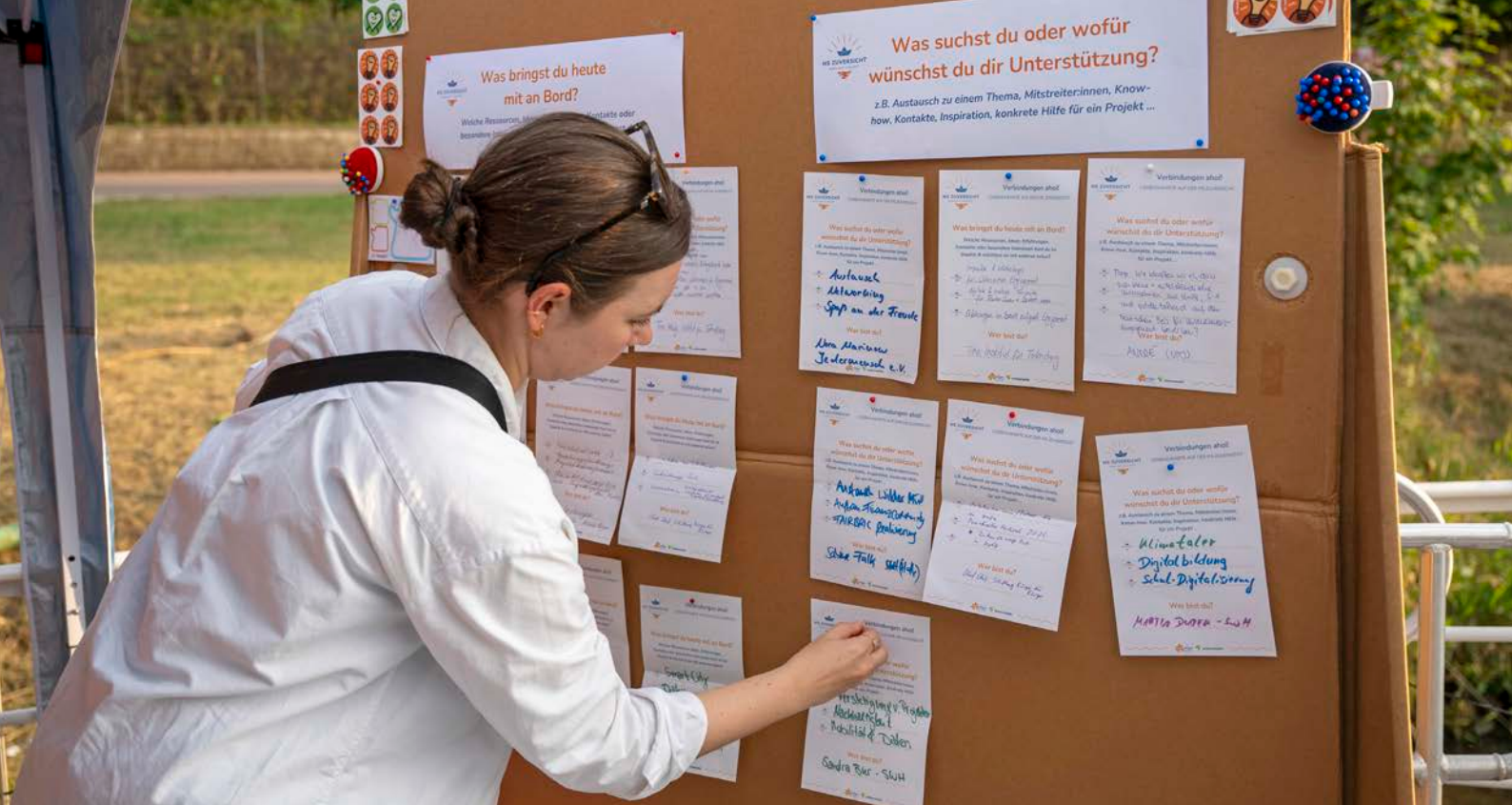
Erkundung: Faktoren für gelingende Netzwerkarbeit

Um herauszufinden, welche Faktoren sektorenübergreifende Zusammenarbeit stärken, haben wir uns erfolgreiche Projekte und Formate aus ganz Deutschland genauer angeschaut und sind mit den Verantwortlichen ins Gespräch gekommen. Von der Arbeit des Krisenstabs in Osnabrück über das Netzwerk Ruhrschwung im Ruhrgebiet, die Social Smart City Lübeck, das Modellprojekt „Engagement im Gallus“ in Frankfurt, die Kölner Initiative „Unternehmen – engagiert in Köln“ bis hin zum Münchner Netzwerk „Unternehmen für München e.V.“ und den Nürnberger Stadtteilpaten haben wir ausführliche Interviews geführt, um eine Grundlage für die Entwicklung eigener Modellvorhaben zu schaffen.

Die analysierten Beispiele zeigten: Sektorenübergreifende Netzwerkarbeit gelingt dann, wenn sie Räume für Begegnung auf Augenhöhe schafft und niedrigschwellig und praxisnah gemeinsame Erfahrungen ermöglicht. Besonders erfolgreich sind Ansätze, die

- klare, aber flexible Strukturen bieten (z. B. regelmäßige Treffen mit wechselnden Formaten, zentrale Koordination, aber dezentrale Verantwortung),
- lokale Bedarfe in den Mittelpunkt stellen und Raum für partizipative Gestaltung lassen,
- unterschiedliche Engagement- und Zeitrressourcen berücksichtigen (z. B. durch modulare Beteiligungsmöglichkeiten),
- Vertrauen durch Transparenz und gemeinsame Erfolge aufbauen – etwa durch sichtbare kleine Projekte oder konsensorientierte Entscheidungsprozesse.

Herausforderungen zeigen sich in wiederkehrenden Spannungsfeldern: Zwischen der Notwendigkeit klarer Strukturen und dem Wunsch nach informeller, selbstorganisierter Zusammenarbeit;



zwischen kurzfristiger Krisenbewältigung und langfristigem Netzerkaufbau; zwischen der Erwartung an Unternehmen, Ressourcen bereitzustellen, und der Realität begrenzter Kapazitäten auf allen Seiten. Vertrauen und Geduld sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren – sie wachsen durch gemeinsame Projekte, transparente Kommunikation und die Wertschätzung der jeweiligen Expertise.

Die Zivilgesellschaft wiederum wird als unverzichtbare Brücke zu lokalen Bedarfen und Communities gesehen – ihre Rolle als verbindender Knotenpunkt ist in allen Beispielen entscheidend.

Entwicklung: Die Ideenwerkstatt

Auf einen Aufruf von bagfa und UPJ meldeten sich drei Freiwilligenagenturen, die Modellprojekte entwickeln und umsetzen wollten: Die Freiwilligen-Agentur Halle (Saale), die Freiwilligenagentur ehrensache.jetzt aus Dresden und das Freiwilligenzentrum Offenbach. Da die beteiligten Akteure bereits Erfahrungen sowohl mit der Förderung von Unternehmensengagement als auch mit Vernetzungsformaten hatten, war es wichtig, Ideen abseits ausgetretener Pfade zu entwickeln.

Zu Beginn der Ideenwerkstatt stellten UPJ und bagfa die Ergebnisse der im Vorfeld geführten Expert*innen-Interviews vor. Im Anschluss wurden Gruppen gebildet, die gemeinsam über andert-halb Tage konkrete Vorschläge entwickelten. Die Ideenwerkstatt, die sich an Prinzipien des Design Thinking orientiert, kombiniert explorative, kreative und strukturierte Methoden. In sechs Phasen wurden innovative und kreative Format-Ideen entwickelt, die möglichst resiliente Netzwerke initiieren sollen.

Schritt 1: Verstehen (Understand)

Basierend auf den im Vorfeld durchgeführten Interviews mit Netzwerkakteuren in ganz Deutschland wurden Thesen und Impulse zu Erfahrungen zu Netzwerkarbeit und dem Umgang mit Krisen in Netzwerken vorgestellt und in der Gruppe reflektiert. Dabei spielte vor allem die Frage nach Gelingensfaktoren eine Rolle.

Schritt 2: Beobachten und Einfühlen (Empathize)

Im Anschluss trugen die Teilnehmenden Erfahrungen und Herausforderungen aus ihrer Netzwerkarbeit zusammen und strukturierten die

unterschiedlichen Zielgruppen in trisektoralen Netzwerken entlang gemeinsamer Perspektiven und Bedarfe.

Schritt 3: Definieren (Define)

In diesem Schritt wurden zentrale Herausforderungen in der Zusammenarbeit in Netzwerken formuliert und konkrete Problemstellungen identifiziert.

Schritt 4: Ideen entwickeln (Ideate)

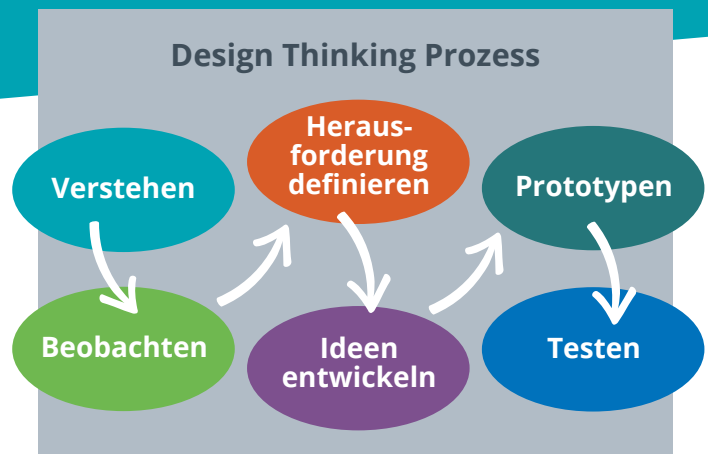
In Kleingruppen entwickelten die Teilnehmenden verschiedene Ideen für geeignete Formate, die sie gemeinsam brainstormten und visuell festhielten. Grundlage war dabei das Prinzip der aufeinander aufbauenden Ideen, bei dem Vorschläge gegenseitig aufgegriffen und weiterentwickelt wurden. So entstanden zahlreiche konkrete Konzepte für niedrigschwellige und zugleich verbindliche Veranstaltungsformate.

Schritt 5: Prototypen erstellen (Prototype)

Die Teilnehmenden priorisierten die entstandenen Ideen und entwickelten erste Kommunikationsmittel für die Bewerbung der Formate.

Schritt 6: Testen und Weiterentwickeln (Test & Iterate)

Die Gruppen stellten ihre Ideen im Plenum vor und sammelten Feedback für die Weiterentwicklung. Im Anschluss wurden Implementierungsmöglichkeiten und nächste Schritte diskutiert.



Zum Ende der Ideenwerkstatt kristallisierten sich drei konkrete Ideen heraus, die in der Praxis erprobt werden sollten:

1. Eine Veranstaltungsreihe auf der „MS Zuversicht“ – ein Schiff auf der Saale als Begegnungsort für Vertreter*innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Wissenschaft in Halle.
2. Neu gedachte Engagement-Spaziergänge in Dresden, bei denen die Beteiligten direkt im Stadtteil strukturiert in den Austausch treten.
3. Austauschformate zu gezielten Themenschwerpunkten an besonderen Orten im Stadtgebiet in Offenbach.

Bei allen Vorhaben standen der innovative Charakter, der niedrigschwellige Zugang und die möglichst ausgewogene Verteilung der Teilnehmenden auf die unterschiedlichen Herkunftssektoren im Mittelpunkt.

Erprobung: Umsetzung an den Modellstandorten

Die Modellstandorte entwickelten die jeweils entstandenen Ideen angepasst an die örtlichen Bedingungen weiter und suchten Partner*innen für die Umsetzung vor Ort. Für den Kreis der eingeladenen Akteure griffen sie auf bestehende und neue Kontakte zurück. Das geschah über unterschiedliche Kanäle (Mailverteiler, persönliche Ansprache, Social Media).

Für diese Erprobungsformate standen im Rahmen des Projektes ein Budget in Höhe von bis zu 10.000 EUR pro Modellstandort für Honorar-, Sach- und Personalkosten zur Verfügung.

Organisation:

Freiwilligenagentur ehrensache.jetzt
der Bürgerstiftung Dresden
www.dresden.ehrensache.jetzt

Gründungsjahr: 1999

Mitarbeitende: 21

Projektverantwortliche:

Charlotte Müller (Projektleiterin)

*„Durch das Format Ideen im Gehen sind engagierte Dresdner Akteur*innen aus Unternehmen, Verwaltung und Zivilgesellschaft zusammengekommen, die zuvor nichts voneinander wussten. So konnte ein wertvoller Austausch begonnen werden. Die große Nachfrage nach einer Weiterführung des Formats zeigt uns, dass diese entstehende Vernetzung in die Zukunft getragen werden kann.“*



Dresden – Ideen im Gehen: thematische Spaziergänge durch Dresdner Stadtviertel

Vier Veranstaltungen mit insgesamt fast hundert Teilnehmenden aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft zu den Themen Nachhaltigkeit & Umweltschutz, Integration, Vielfalt & Miteinander, Einsamkeit & Begegnung und Austausch zwischen Generationen.

Die Teilnehmenden trafen sich für Spaziergänge durch einzelne Stadtteile mit unterschiedlichen Stationen bei zivilgesellschaftlichen Organisationen und kamen durch gezielte Impulse in den Austausch. Das Format der Spaziergänge hat sich als besonders geeignet erwiesen, um in einer lockeren Atmosphäre miteinander ins Gespräch zu kommen und einen offenen Austausch zu ermöglichen. Zugleich hat das ungewöhnliche Veranstaltungsformat Neugier geweckt und relevante Akteur*innen gezielt zur Teilnahme motiviert.





Von den Teilnehmenden wurde besonders positiv hervorgehoben, dass sie lokale gemeinnützige Projekte direkt in deren eigenen Räumlichkeiten kennenlernen konnten und so einen authentischen Einblick in das vielfältige Engagement im gemeinnützigen Bereich in Dresden erhalten haben. Auch der Fokus auf unterschiedliche Stadtteile hat Neugier erzeugt und den einzelnen Veranstaltungen einen klaren, inhaltlich stimmigen Rahmen gegeben. Abgerundet wurden die Spaziergänge jeweils durch ein Get-Together mit Snacks und Getränken an besonderen Orten wie einer Streuobstwiese oder einem interkulturellen Café, was den informellen Austausch gefördert und die Vernetzung zusätzlich intensiviert hat.

Durch die Veranstaltungen konnten die Teilnehmenden einen lebendigen Einblick in lokale gemeinnützige Projekte erlangen und ihre konkrete Arbeit, ihre Zielsetzungen sowie ihre aktuellen Herausforderungen kennenlernen. Darüber hinaus wurde ganz praktische Unterstützung geleistet, etwa durch Sachspenden für eine Suppenküche und die Mitfinanzierung einer Weihnachtsfeier für deren Gäste. Im Rahmen der Reihe sind neue Kontakte entstanden, die über die einzelnen Veranstaltungen hinaus fortbestehen und die Zusammenarbeit nachhaltig stärken. Zudem konnten kommunale Fördermittel eingeworben werden, um die Veranstaltungsreihe im Jahr 2026 fortzuführen und den begonnenen Austausch sowie die Vernetzung weiter zu vertiefen.

Organisation:

Freiwilligen-Agentur Halle (Saale)
www.freiwilligenagentur-halle.de

Gründungsjahr: 1999

Mitarbeitende: 32

Projektverantwortliche:

Christine Sattler (Geschäftsführerin)

„Auf der MS Zuversicht haben Formate wie ‚Sundowner‘, ‚Ideensalon‘ und ‚VerbindBar‘ Begegnungen in konkrete Ideen und neue Partnerschaften verwandelt. Akteure aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft saßen hier buchstäblich in einem Boot und haben gemeinsam neue Lösungen angesteuert. In dieser ungezwungenen, kreativen Atmosphäre sind aus losen Netzwerken verbindliche Zusammenarbeit und spürbare Motivation für gemeinsames Tun gewachsen.“



Halle – MS Zuversicht

Drei Veranstaltungen mit insgesamt 104 Teilnehmenden aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Sundowner als Auftaktveranstaltung, Verbindungen ahoi! – Ideensalon mit Sichtbarmachung von Angeboten und Gesuchen und VerbindBar bei der gemeinsam an drei konkreten Herausforderungen gearbeitet wurde.

Besonders wirksam war die besondere Atmosphäre der Treffen auf einem Schiff: Der inspirierende Ort hat spürbar dazu beigetragen, dass sich Menschen öffnen, neugierig werden und tatsächlich ins Miteinander gehen. Die Kombination aus maritimer Atmosphäre, strukturierten, aber gleichzeitig lockeren Methoden und einer Haltung von Zuversicht und Kooperation hat den Veranstaltungen einen eigenen Charakter gegeben.





Eine interaktive Logbuch-Wand im Ideensalon, an der Wünsche, Angebote und Gesuche sichtbar wurden, hat konkret geholfen, Ideen zu verknüpfen und Partnerschaften anzubahnen. Besonders hilfreich war außerdem der Fokus auf gemeinsames Tun: Statt nur Visitenkarten auszutauschen, arbeiteten die Teilnehmenden direkt an Projekten und Ideen weiter.

Auf der MS Zuversicht sind neue Kooperationen und Partnerschaften entstanden, die das Engagement in Halle langfristig stabiler und widerstandsfähiger machen. Die Begegnungen an Bord haben dazu geführt, dass aus vagen Ideen gemeinsame Lösungsansätze wurden und neue Formen sektorübergreifender Zusammenarbeit angestoßen und erprobt wurden. Ressourcen konnten gebündelt

und besser genutzt werden, weil Akteur*innen ihre Angebote und Bedarfe mit an Bord brachten, sich kennenlernten und konkrete Anknüpfungspunkte für Kooperation fanden. Es war bei allen Veranstaltungen eine große Offenheit der Teilnehmenden zu spüren, verlässliche Strukturen für Austausch, Dialog und gegenseitige Unterstützung im lokalen Engagementnetzwerk aufzubauen.

Organisation:

Freiwilligenzentrum Offenbach
www.fzof.de

Gründungsjahr: 2002

Mitarbeitende: 8

Projektverantwortliche:

Monika Präse
(Geschäftsführerin ab 2026)
und Sigrid Jacob
(Geschäftsführerin bis 2025)

„Offenbach ist eine kleine Großstadt und oftmals kennt man sich – ob als Unternehmen oder Organisation. Doch durch unsere Veranstaltungsreihe ‚Gemeinsam an Bord‘ mit unterschiedlichen Themen und Personengruppen wurden niedrigschwellige Anlässe an interessanten Orten geschaffen, sich teils wieder auszutauschen oder in manchen Fällen neue Kontakte zu knüpfen. Das haben wir als Freiwilligenzentrum und auch die Beteiligten sehr genossen und sind sicher, damit dem Ziel der resilienten Netzwerke näher zu kommen.“



Offenbach – Gemeinsam an Bord

Zwei Veranstaltungen mit insgesamt 40 Teilnehmenden aus der Zivilgesellschaft und Wirtschaft mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten: Bildung auf einem Hausboot und Mobilität im kreativ ausgestalteten Fahrradparkhaus.

Die Krisen der letzten Jahre haben zu vielen Vernetzungen geführt, die durch die Veranstaltungen wieder aktiviert bzw. in Erinnerung gerufen werden konnten. Ein besonderes Erlebnis war die Auftaktveranstaltung an Bord eines Hausbootes – passend zum Thema der Reihe. An dem Tag hat alles gepasst: das Wetter, die Location, die Teilnehmenden, der Spirit, die Gespräche. Es hat bestätigt, dass das Freiwilligenzentrum für sein Vernetzungsformat besondere Orte finden sollte, die man sonst nicht kennen lernen würde. Die thematischen Schwerpunktsetzungen haben einen gemeinsamen Anlass geschaffen, um sich auszutauschen.





Im Rahmen der zweiten Vernetzungsveranstaltung „Gemeinsam an Bord“ führte das Freiwilligenzentrum Offenbach die Teilnehmenden erneut an einen besonderen Ort: In die von Studierenden der Hochschule für Gestaltung künstlerisch gestaltete Offenbacher Fahrradgarage. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand das Thema Mobilität. Beteiligt waren engagierte Unternehmen aus Offenbach, Vertreter*innen der Stadtverwaltung sowie

zahlreiche Ehrenamtliche, unter anderem aus dem Riksha-Team, dem Senioren- und Behindertenrat sowie dem Fahrrad-Repair-Café. Mit dem Format ist es dem Freiwilligenzentrum gelungen, unterschiedliche Akteur*innen zusammenzubringen und den Austausch über gemeinsame Perspektiven für verstärktes kooperatives Handeln anzuregen.

Lernen: Erfahrungen aus dem Modellprojekt

Da alle Formate als Erprobung angelegt waren, wurden Lernerfahrungen besonders im Hinblick auf eine mögliche Skalierung an weiteren Standorten gesammelt. Die Erkenntnisse reichen dabei von der Terminfindung (der Freitagnachmittag ist zwar für Engagierte attraktiv, für Wirtschaftsvertreter*innen aber eher nicht) über spielerische Methoden, um die Leichtigkeit des Formats aufrecht zu erhalten, bis zur Wahl von besonderen Orten, die Inspiration und Fokus mit Offenheit und Miteinander verbinden.

Ein zentrales Learning aus dem Modellprojekt ist außerdem, dass es sich lohnt, neue Formate der Vernetzung auszuprobieren und eine ansprechende, außergewöhnliche Atmosphäre zu schaffen, da dies sowohl Neugier weckt als auch den Austausch zwischen den Akteur*innen spürbar fördert.





Erkenntnisse und Empfehlungen

Ausgehend von unserer Recherche wurden folgende Erkenntnisse deutlich, die im Rahmen der Formatentwicklungen miteinbezogen wurden. Resiliente, sektorenübergreifende Netzwerke entstehen vor allem dort, wo klare Schnittstellen und Koordinationsstellen (z. B. „Kümmerer*innen“, zentrale Ansprechpersonen) den Austausch organisieren und Motivation aufrechterhalten.

Erfolgreiche Formate setzen auf regelmäßige, niedrigschwellige Begegnungen – ob digitale Plattformen, lockere Abendveranstaltungen oder thematische Arbeitsgruppen. Besonders wirksam sind Netzwerke, die konkret an lokalen Bedarfen ansetzen und flexibel auf Krisen oder neue Herausforderungen reagieren können.

Übergeordnete

Erkenntnisse

1. Vertrauensbasierte Netzwerke sind der Schlüssel für Krisenresilienz

Die Erfahrungen aus verschiedenen Krisen (Fluchtbewegung 2015/16, Hochwasser, Corona, Aufnahme ukrainischer Geflüchteter) zeigen: Lokales Engagement ist entscheidend für die Bewältigung akuter Herausforderungen. Doch oft fehlt es an stabilen, sektorenübergreifenden Strukturen, die über die Krise hinaus wirken. Erfolgreiche Netzwerke entstehen dort, wo klare Schnittstellen (z. B. „Kümmerer*innen“) den Austausch organisieren, regelmäßige, niedrigschwellige Begegnungen stattfinden und lokale Bedarfe im Mittelpunkt stehen. Besonders wirksam sind Formate, die Vertrauen durch gemeinsame Projekte, Transparenz und Wertschätzung aufbauen – und die Bereitschaft fördern, sich auf ungleiche Machtverhältnisse einzulassen. Ob die im Rahmen des Projekts initiierten Netzwerke diesen Anforderungen im Krisenfall genügen können, wird sich im Zeitverlauf zeigen, auch wenn die bisherigen Erfahrungen Hoffnung darauf machen.

2. Zusammenarbeit mit Unternehmen birgt ungenutztes Potenzial für zivilgesellschaftliche Netzwerke

Freiwilligenagenturen können als Brückenbauer die Zusammenarbeit mit Unternehmen systematisch stärken. Bisher wird dieses Potenzial kaum ausgeschöpft: Unternehmen bringen Ressourcen (Finanzen, Know-how, Räume, Zeit, Arbeitskraft), brauchen aber klare, flexible Strukturen und sichtbare Erfolge, um sich langfristig einzubinden. Gelingende Formate berücksichtigen diese unterschiedlichen Ressourcen und schaffen Räume für Begegnung auf Augenhöhe – etwa durch modulare Beteiligungsmöglichkeiten und konsensorientierte Entscheidungsprozesse.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Unternehmen, die resiliente Netzwerke fördern und unterstützen wollen, sollten sich bewusst machen, dass kontinuierliche Netzwerkarbeit auch personelle Ressourcen benötigt. Klare Rollen und Erwartungshaltungen wirken dabei stabilisierend auf den Netzwerkaufbau. Unternehmensvertreter*innen sollten in Bezug auf ihre verfügbaren Ressourcen und ihre Verbindlichkeit möglichst klar kommunizieren. Die Bereitschaft, sich auf ungleiche Machtverhältnisse und Arbeitsmodi einzulassen, ist eine Voraussetzung für gelingende Kooperationen. Netzwerke wachsen zusammen im gemeinsamen Tun – es lohnt sich, mithilfe der richtigen Partnerorganisationen Neues auszuprobieren und Kapazitäten dafür einzuplanen. Mit einer offenen Einstellung finden sich außergewöhnliche und wirkungsvolle Verbindungen.

3. Neue Formate brauchen Zeit, Experimentierfreude und besondere Orte

Klassische Arbeitskreise oder trisektorale Treffen reichen oft nicht aus, um nachhaltige Vernetzung anzustoßen. Erfolgreiche Ansätze setzen auf:

- **Ungewöhnliche Orte** (z. B. Schiffe, Hausboote, Spaziergänge durch Stadtteile), die Neugier wecken und den Austausch inspirieren.
- **Leichtigkeit und Kooperation** statt Erwartungsdruck – etwa durch spielerische Methoden oder gemeinsame praktische Aktivitäten.
- **Langfristige Anbindung:** Aus „leichten“ Formaten können belastbare Netzwerke wachsen, wenn sie begleitend reflektiert und schrittweise angepasst werden.

4. Erprobte Formate wirken – und lassen sich übertragen

Die Modellprojekte in Dresden („Ideen im Gehen“), Halle („MS Zuversicht“) und Offenbach („Gemeinsam an Bord“) zeigen: Niedrigschwellige, partizipative Formate fördern den Austausch zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Sie schaffen konkrete Anknüpfungspunkte für Kooperationen, bündeln Ressourcen und stärken die lokale Resilienz. Wichtig ist, lokale Bedarfe aufzugreifen und besonders attraktive Rahmenbedingungen (Orte, Atmosphäre, Moderation) zu schaffen, die alle Sektoren ansprechen.

5. Flexible Förderungen können stärkere Wirkung entfalten

Eine (Anschub-)Förderung macht die Entstehung von vertrauensvollen Netzwerken und Partnerschaften, die im Krisenfall zur Resilienz und Reaktionsfähigkeit beitragen, deutlich wahrscheinlicher. Gerade die Flexibilität und Offenheit der Förderbedingungen ermöglichte den Erfolg der Erprobungsprojekte, die nun teilweise mit kommunalen und privaten Mitteln weiter vertieft werden.

„Die Förderung hat es ermöglicht, mit neuen Formaten zu experimentieren, die wir sonst wahrscheinlich nicht ausprobiert hätten. Mit der MS Zuversicht konnten wir unsere Rolle als Gestalterin von Engagementpartnerschaften schärfen und unsere Strategie noch stärker darauf ausrichten, sektorübergreifende Kooperationen zu initiieren und zu begleiten. Die Erfahrungen mit neuen Dialogformaten, kreativen Methoden und sektorübergreifenden Allianzen fließen nun in unsere weitere Arbeit ein und stärken unsere Kapazitäten für zukünftige Projekte.“

Christine Sattler,
Freiwilligen-Agentur Halle
(Saale)





Konkrete Tipps

für Freiwilligenagenturen



1. Klare Rollen und Erwartungen

Damit sektorenübergreifende Netzwerkarbeit gelingt, ist es wichtig, klare Rollen zu definieren und gleichzeitig flexible Strukturen zu schaffen. Wichtig dafür sind eindeutig benannte zentrale Ansprechpersonen. Diese fungieren als „Kümmerer*innen“, begleiten den Austausch kontinuierlich und erhalten die Motivation aller Beteiligten aufrecht.



2. Unterschiedliche Handlungsmotivationen berücksichtigen

Schon in der Konzeption von Vernetzungsformaten sollte auf die unterschiedlichen Motivationen, Anliegen und Herangehensweisen der beteiligten Akteur*innen eingegangen werden. Modulare Formate bieten sich an, da nicht alle Akteurinnen gleich viel Zeit einbringen können. So können unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten – von kurzen Spaziergängen über Abendveranstaltungen bis hin zu digitalen Treffen – bereitgestellt werden, um möglichst vielen Interessierten die Teilnahme zu ermöglichen.



3. „Besondere Orte“ machen neugierig

Besondere Aufmerksamkeit sollte der Wahl der Veranstaltungsorte und der Gestaltung der Atmosphäre geschenkt werden. Dazu bietet sich an, gewohnte Räume zu verlassen und ungewöhnliche Locations wie Schiffe, Parks oder interkulturelle Cafés zu wählen, um Neugier zu wecken und den informellen Austausch zu fördern. Thematische Schwerpunkte schaffen – mit lockeren Rahmenprogrammen wie Snacks, Musik oder interaktiven Methoden kombiniert – eine anregende und einladende Stimmung.



4. Vertrauensaufbau als Ziel der Netzwerkarbeit

Um Vertrauen aufzubauen und die Zusammenarbeit zu stärken, sollten lokale Bedarfe und gemeinsame Erfolge gezielt sichtbar gemacht werden: Mit konkreten Projekten, die schnelle Erfolge ermöglichen, wird begonnen – etwa durch Sachspenden, Stadteilerkundungen oder gemeinsame Aktionen. Digitale Tools wie Plattformen oder Logbuch-Wände können zusätzlich genutzt werden, um Angebote und Gesuche transparent darzustellen und Ideen miteinander zu verknüpfen.



5. Konkret „Ins Tun kommen“

Wichtig ist es zudem, Unternehmen gezielt, aber ohne Überforderung einzubinden. Die Betonung von klaren Win-Win-Situationen ist sinnvoll, um Unternehmen sichtbare Mehrwerte zu bieten, wie etwa den Zugang zu Netzwerken, Imagegewinne oder die Motivation der Mitarbeiter*innen. Regelmäßige, aber unverbindliche Treffen – beispielsweise quartalsweise – helfen zudem dabei, die Kontaktpflege lebendig zu halten und gleichzeitig den Druck niedrig zu halten.



6. Regelmäßige Reflexion

Doch am Ende zeigt sich auch hier: Langfristige Perspektiven werden entwickelt, indem zunächst im Kleinen gestartet wird. Neue Formate müssen als Pilotprojekte erprobt, Feedback gesammelt und die Ansätze schrittweise angepasst werden. Nach jeder Veranstaltung braucht es eine gemeinsame Reflexion, um zu evaluieren, was gut funktioniert hat und was für die nächste Runde optimiert werden kann.

Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass Netzwerke nicht nur in Krisenzeiten handlungsfähig sind, sondern auch langfristig tragfähige Strukturen entstehen. Der Fokus liegt darauf, Begegnungen zu schaffen, die Lust auf mehr machen – und daraus nach und nach stabile, resiliente Kooperationen wachsen zu lassen.

Impressum

Herausgeber: © UPJ e.V.
Brunnenstraße 181, 10119 Berlin
T: +49 30 2787406-0
info@upj.de | www.upj.de

Autor*innen: André Koch-Engelmann, Anne Pahl, Simon Probst und Tobias Kemnitzer

Gestaltung: Katja Jaeger, www.design-jaeger-berlin.de

Fotos: © Freiwilligen-Agentur Halle (Saale) (S. 8, 12, 13, 16, 17, 18, 19); © Freiwilligenzentrum Offenbach (S. 14, 15); © Freiwilligenagentur ehrensache.jetzt der Bürgerstiftung Dresden (S. 10, 11, 16); © 123rf.com (S. 4, 5, 19, 20); © bagfa e.V. (S. 6); © Die Rechte an den Fotos aus den Projekten sowie den Portraitfotos liegen bei den jeweiligen Organisationen.

Diese Publikation ist Teil des gemeinsamen Modellprojekts „Resiliente Netzwerke“ der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa) und UPJ. Das Projekt wurde durch den privat-öffentlichen Welcome Alliance Fund gefördert.



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat