

Herzlich willkommen zum Workshop ...

**Netzwerkarbeit
in der kommunalen
Gesundheitsförderung**

Wie viel Erfahrung haben
Sie bereits mit Netzwerkarbeit?



①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

⑩

Anlass für Netzwerkarbeit im Rahmen der kommunalen Gesundheitsförderung

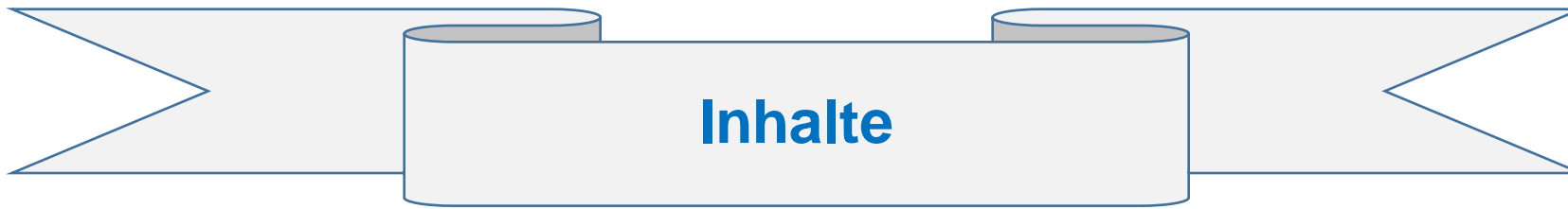
- **Gesundheitsförderung muss dort ansetzen, wo Menschen leben, aufwachsen, arbeiten:** in ihrer Region, in ihrer Kommune
- Zusammenwirken der unterschiedlichen Ressorts und Fachbereiche erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft „querzudenken“
- Es **braucht eine*n Moderator*in**, der/die die verschiedenen **Aktivitäten** zielgerichtet **steuert** und **Netzwerke** ressortübergreifend **koordiniert**

Netzwerkarbeit



- ❖ **Netzwerke sind keine Selbstläufer.**
- ❖ **Sie brauchen ein professionelles Management und eine professionelle Moderation, um erfolgreich ihre Potenziale nutzen zu können.**

(Teller und Lognmuß 2017, S. 21)



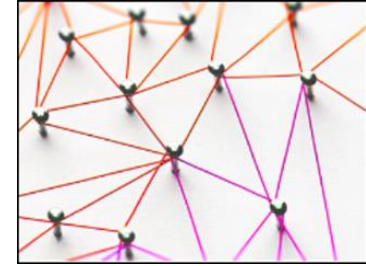
- ❖ *Was verbirgt sich eigentlich hinter dem „schillernden“ Begriff „Netzwerk“?*
- ❖ Definition des Begriffes Netzwerkwerk

- ❖ *Erfolgsfaktoren*
- ❖ Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?

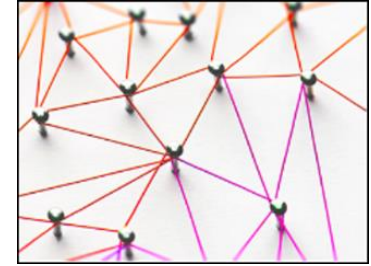
- ❖ *Netzwerkmanagement*
- ❖ Wie baue ich ein Netzwerk auf?
- ❖ Was ist beim Aufbau eines Netzwerkes zu berücksichtigen?

- ❖ *Netzwerkmoderation*
- ❖ Wie moderiere ich einen Netzwerkprozess?
- ❖ Was ist bei der Vorbereitung einer Netzwerkkonferenz zu berücksichtigen?

Netzwerke - Begriffsdefinition

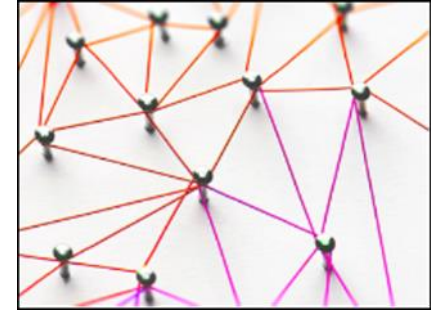


- ❖ Der Begriff „Netzwerk“ bezeichnet **Bündnisse unabhängiger Akteure**, die sich vorübergehend zusammenschließen, **um Ziele zu erreichen bzw. Problemlösungen zu erarbeiten** (Mayntz, 1993; Schubert, 1995).
- ❖ Das Netzwerk bietet hierbei die notwendigen Strukturen, um **Beziehungen zwischen den Akteuren herzustellen und gemeinsam gesetzte Ziele zu verfolgen**.



Erfolgsfaktoren und (mögliche) Probleme in der Netzwerkarbeit

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



1. Gleichberechtigung
2. Zielvorgaben
3. Erzeugen von Nutzen für die Klient*innen
4. Netzwerknutzen nach innen und Engagement für das Netzwerk
5. Aufgabenverteilung
6. Erfolge und Ergebnisdarstellung
7. „Fähige“ Akteure
8. Gegenseitiges Vertrauen
9. Netzwerkidentität und Netzwerkkultur
10. Verlässliche Koordination
11. Evaluation

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



1. Gleichberechtigung aller Netzwerkpartner

Es sollte kein Hierarchie in Netzwerken geben.

2. Zielvorgaben

Die Ziele, die mit dem Netzwerk erreicht werden sollen, müssen gemeinsam abgestimmt und regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden.

3. Erzeugen von Nutzen für die Klienten

Im Zentrum des Netzwerks steht die Zielgruppe. Die Netzwerkarbeit sollte effektiv und transparent gestaltet sein, um einen möglichst hohen Nutzen für die Zielgruppe zu generieren.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



4. Netzwerknutzen nach innen und Engagement für das Netzwerk

Die Netzwerkakteure müssen von der Mitarbeit im Netzwerk profitieren, damit sie sich über einen längerfristigen Zeitraum weiter engagieren. Die Investitionen, die sie tätigen, sollten in einem günstigen Verhältnis zum anvisierten Nutzen stehen. Dann werden sie sich auch persönlich engagieren und Ressourcen bereitstellen. Nur in diesem Fall kann die Nachhaltigkeit eines Netzwerks gesichert werden.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



5. Aufgabenverteilung

Für die meisten Netzwerkakteure bedeutet Netzwerkarbeit „Zusatzarbeit“. Die Aufgaben müssen daher klar definiert, sorgfältig abgestimmt und verteilt werden. Dies führt zu dem, dass die verschiedenen Kompetenzen und Ressourcen effektiv genutzt werden und paralleles, redundantes Arbeiten verhindert wird.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



6. Erfolge und Ergebnisdarstellung

Ebenso wie eine gut koordinierte Verteilung der Aufgaben trägt das **gemeinsame Arbeiten an „Produkten“** (z. B. Flyer, Veranstaltungen) zur Motivierung der Beteiligten bei.

Die ersten sichtbaren Erfolge sollten sich zeitnah einstellen, um die Kooperation der Akteure untereinander zu stärken, ihre längerfristige Mitarbeit zu sichern und Außenwirkungen zu erzeugen.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



7. „Fähige“ Akteure

Im Netzwerk sollten diejenigen Akteure eingebunden werden, die aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten, Ressourcen und/oder Beziehungen zur Erreichung der Netzwerkziele beitragen können. Je treffender die Auswahl der Akteure erfolgt, desto höher wird ihr Nutzen für das Netz sein, und je „produktiver“ das Netzwerk ist, desto attraktiver wird es von seinen Beteiligten bewertet werden.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



8. Gegenseitiges Vertrauen

- Die erfolgreiche Kooperation in Netzwerken setzt den Austausch von Informationen voraus. Eine notwendige Voraussetzung für die Bereitschaft zum Austausch solcher Informationen ist, dass die einzelnen Mitglieder des Netzwerks Vertrauen gewinnen.
- Ein solches Grundvertrauen verhindert z. B. das Zurückhalten von Informationen aus Angst vor „Missbrauch“ und trägt zur Entwicklung von Kooperationen bei.
- Das wünschenswerte „Wir-Gefühl“ muss über regelmäßige Treffen der Netzwerkmitglieder, über das Planen und Realisieren konkreter Maßnahmen sowie über die Erfahrung aufgebaut werden, dass Erwartungen erfüllt und „Vorleistungen“ nicht ausgenutzt werden.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



9. Netzwerkkidentität und Netzwerkkultur

Für die Entwicklung einer **gemeinsamen Identität** und das Verringern von Konkurrenzdruck „benötigen Netzwerke eine **positive Kultur**, die sich durch Vertrauensbildung, Ausgewogenheit [...] und Transparenz“ sowie offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung auszeichnet. Fairness und ein respektvoller Umgang miteinander spielen ebenfalls eine große Rolle.

Was benötigt erfolgreiche Netzwerkarbeit?



10. Verlässliche Koordination

11. Evaluation

Die Erfolge des Netzwerks (z. B. der Grad der Zielerreichung, die Akteurszufriedenheit) sollten anhand von Kriterien gemessen und bewertet werden.

(Mögliche) Probleme bei der Netzwerkarbeit



- **Unprofessionelle Arbeit**
 - Sinn und Zweck der Arbeitskreise wird nicht deutlich
 - es wird nicht an den vereinbarten Zielen gearbeitet
 - Absprachen werden nicht eingehalten
 - Fehlende Dokumentation der Ergebnisse
- **Frustration durch lange Abstimmungs- u. Entscheidungswege**
- **fehlende personelle Ressourcen**
- **Zeitaufwand**
- **Negative Vorerfahrungen**

(Mögliche) Probleme bei der Netzwerkarbeit

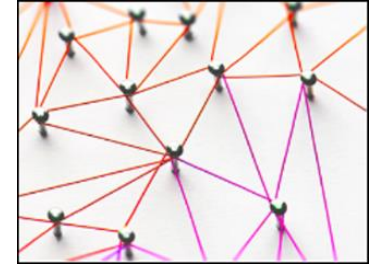


- **Konkurrenzdenken**

- Akteure weigern sich mitzuarbeiten
- Akteure nehmen teil, bringen sich aber nicht ein
- Formale Teilnahme am Netzwerk mit dem Ziel der Einflussssicherung, Informationsvorsprünge und dem Zugewinn im öffentlichen Ansehen und Einfluss
- Trittbrettfahrer

- **Fluktuation der Ansprechpartner/-innen**

- **Unterschiedliche Erwartungen /Ziele**



Aufbau eines Netzwerkes

Netzwerkarbeit im Case Management

(Quelle: Teller, Longmuß 2007, S. 71 f.)



Stadien der Netzwerkaufbaus

✓ **Initiierungsphase***

✓ **Stabilisierungsphase***

* Netzwerkdesign

dienen dem Aufbau des Netzwerkes

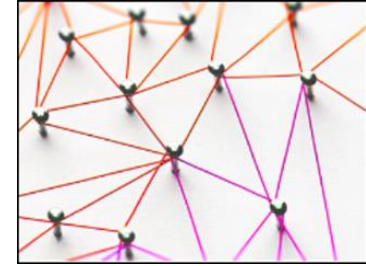
** erste Projekterfahrung

✓ **Verstetigungsphase**

dienen der Fortführung und Fortentwicklung



Aufbauphase/Initiierungsphase



- Die **Netzwerkakteure** und Interessenvertreter **sind identifiziert**.
- Der Nutzen (**Win-Win**) des Netzwerks ist **für jeden** (potentiellen) **Netzwerkakteur** klar herausgestellt.
- Die **Netzwerkakteure** konnten **für die Zusammenarbeit gewonnen** werden.
- Das **Netzwerk ist interdisziplinär** aufgebaut.
- Die **Ressourcen** (zeitlich, personell, finanziell, räumlich, materiell) der Netzwerkakteure wurden abgesteckt und können **ausreichend bereitgestellt** werden.
- Die Netzwerkakteure haben ihre **Erwartungshaltungen** und **gemeinsame Vision abgestimmt**.
- Das Netzwerk hat ein **gemeinsames Leitbild** erstellt.
- Das Netzwerk hat **gemeinsame Ziele** (nach SMART-Kriterien) definiert.

Aufbauphase/Initiierungsphase



- **Das Netzwerk hat ein Konzept für die Netzwerkarbeit erstellt, das folgende Aspekte berücksichtigt:**
 - Art der Kommunikation, (z.B. ausreden lassen, Transparenz, d.h. gleicher Zugang zu Informationen)
 - Anzahl der Treffen,
 - Netzwerkstruktur,
 - Art der Entscheidungsfindung,
 - Dokumentation,
 - Regeln und Verbindlichkeiten,
 - Umgang mit Konflikten.
 - Die Aufgaben der Netzwerkkoordination sind klar umrissen.
 - Die Ressourcen der Netzwerkkoordination werden Netzwerkgröße und -zusammensetzung gerecht.

Aktive Netzwerkphase/Stabilisierungsphase



- Die **Gleichberechtigung** unter den Netzwerkakteuren **ist sichergestellt**.
- Das **Netzwerk** ist in der **Öffentlichkeit** und der **Politik bekannt**, wird akzeptiert und honoriert.
- Folgende Aspekte zur Kooperationsfähigkeit werden angestrebt:
 - Vertrauen der Netzwerkmitglieder,
 - Vertrauen in das Netzwerk,
 - Transparenz,
 - Verbindlichkeit,
 - Kommunikationsfreudigkeit,
 - Konfliktfreudigkeit,
 - Lösungsorientierung.



Ebenen einer (Netzwerk)Moderation

Ebenen der Netzwerkmoderation



Moderation läuft auf vier unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Die fachlichen Anforderungen
2. Ebene: Das Prozessmanagement
3. Ebene: Die Beziehung in der Gruppe
4. Ebene: Die Stimmung

Ebenen der Netzwerkmoderation



Moderation läuft auf vier unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Die fachlichen Anforderungen

1. Befähigung der Gruppe für die inhaltlichen Anforderungen, die sich aus dem Ziel ergeben; Begleitung des Lernprozesses
2. Sicherstellung, dass die „richtigen“ Fragen behandelt werden
3. Kritische Hinterfragung von Einschätzungen und Arbeitsergebnissen

Ebenen der Netzwerkmoderation



Moderation läuft auf vier unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Die fachlichen Anforderungen
2. Ebene: Das Prozessmanagement
 1. Strukturierung der Arbeitsprozesse
 2. Schaffung einer Arbeitsteilung und Arbeitsroutinen
 3. Setzung von Handlungsprioritäten
 4. Einsatz geeigneter Handlungsmethoden u. Strukturierungshilfen
 5. Controlling der Arbeitsfortschritte
 6. Einforderung und Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Regeln

Ebenen der Netzwerkmoderation



Moderation läuft auf vier unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Die fachlichen Anforderungen
2. Ebene: Das Prozessmanagement
3. **Ebene: Die Beziehung in der Gruppe**
 1. Leitungsfunktion für die Steuerung sozialer Dynamiken
 2. **Kenntnisse der sozialen Gruppendynamik**
 3. Anmerkung: Moderation wird nicht immer alle Beziehungskonflikte lösen können.
Das ist auch nicht die Zielsetzung der Moderation. Ziel ist die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Gruppe.

Ebenen der Netzwerkmoderation



Moderation läuft auf vier unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Die fachlichen Anforderungen
2. Ebene: Das Prozessmanagement
3. Ebene: Die Beziehung in der Gruppe
4. **Ebene: Die Stimmung**
 1. Mutmacher, Motivator oder kritischer Realist durch
 2. Setzung realistischer Ziele und die Vermittlung von Erfolgserlebnissen.



Aufbau und Vorbereitung einer (Netzwerk)Moderation

Aufbau der Moderation



Teil 1: Einleitung

- **Begrüßung** der Teilnehmer/-innen
 - Sitzungsende festlegen
 - Ist jemand entschuldigt? Muss jemand eher gehen?
 - Protokollführung
 - Verabschiedung des letzten Protokolls
 - Stand der Dinge aus der To-do-Liste des Protokolls
- **Ziel** der Veranstaltung
- **Vorstellung** des **inhaltlichen Ablaufs** der heutigen Veranstaltung

Aufbau der Moderation



Teil 2 Hauptteil (*Beispiel*)

- **Hintergrundinformationen zur Zielsetzung**

 - **Problemanalysephase**

 - erkennen, analysieren und strukturieren der Probleme
 - bewerten und priorisieren der Probleme

 - **Optimierungsphase**

 - Erarbeiten von Veränderungsmöglichkeiten
 - bewerten und priorisieren der Veränderungsmöglichkeiten

 - **Ergebnisphase**

 - Erarbeitung von Aktivitäten, Verantwortlichen, Zeithorizonte für die Umsetzung

Aufbau der Moderation



Teil 3 Schlussteil

- **Zusammenfassung der Ergebnisse**
- **Abschließende Bewertung der Veranstaltung**

- **Vereinbarungen für die nächste Sitzung**
- **Klärung der weiteren Vorgehensweise**

Aufbau der Moderation



Einleitung	Hauptteil	Schlussenteil
15%	75%	10%

Wie zufrieden sind Sie mit der Zielerreichung des Arbeitskreises?

Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung des Arbeitskreises?

①
②
③
④
⑤
⑥
⑦
⑧
⑨
⑩

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Basismoderationstechniken

- Einpunktabfrage -

Einpunktabfrage

- › Alle Teilnehmer beziehen einen Standpunkt
- › Unterschiede werden schnell sichtbar; Diskussion möglich
- › Vorteil: einfach, schnell, visuell
- › Gut geeignet für Themeneinstieg, Evaluation

VORGEHEN:

- › Fragestellung festlegen
- › Punkten
- › Auswertung in der Gruppe

Formen der Einpunktabfrage:

verbale Skala

Für das Netzwerk bin ich bereit

regelmäßig teilzunehmen	Ideen einzubringen	Aufgaben zu übernehmen	nach außen zu repräsentieren	für Vorstand zu kandidieren
●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●

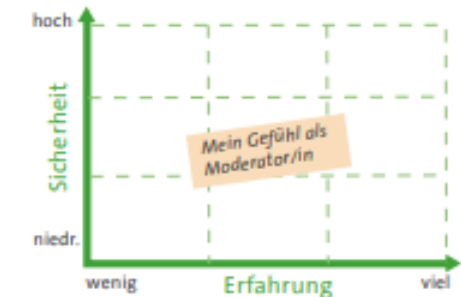


symbolische Skala

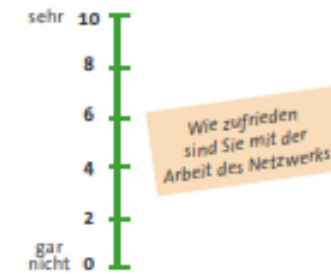


Wie erleben Sie die Arbeitsatmosphäre im Netzwerk?

Koordinatenkreuz



numerische Skala



REGELN:

1. Alle bekommen Punkt in gleicher Farbe
2. Keine Diskussion vorher
3. Alle punkten möglichst gleichzeitig

MATERIAL:

- Flipchart oder Pinnwand
- Stifte
- farbige Klebepunkte

Moderationsmethode

- Ideenkarussell -

Ideenkarussell

- › **Spielerische Abwandlung des klassischen Brainstormings**
- › **Teilnehmer bewegen sich von Stellwand zu Stellwand und visualisieren dort ihre Ideen zu unterschiedlichen Fragestellungen**
- › **Vorteil: Teilnehmer kommen in Bewegung, mehrere Fragen können gleichzeitig behandelt werden**
- › **Gut geeignet, um Wissen zu sammeln z. B. zum Auftakt und um in Bewegung zu kommen**

VORGEHEN:

- › 4-6 mit Papier bespannte und mit Fragen versehene Stellwände in die Mitte eines Raumes in Form eines Kreises stellen
- › Jeder fängt an einer anderen Wand an, Ideen, Gedanken, Fragen und Kritikpunkte an die Stellwand zu schreiben
- › Nach einigen Minuten wechselt jeder die Stellwand, das „Karussell“ dreht sich
- › Das Karussell dreht sich so oft, bis jeder wieder seine Ausgangstellwand erreicht
- › Danach kann mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden

REGELN:

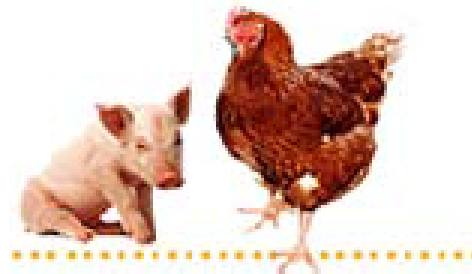
1. Alle Meinungen sind erlaubt, aber auch Kommentare
2. Phantasie ist Trumpf, Masse ist Klasse
3. Alles wird visualisiert

MATERIAL:

- 4-6 Stellwände
- Packpapier
- Stifte



Aus der Tierwelt



Eines Tages schlägt das Huhn dem Schwein eine enge Zusammenarbeit vor. Das Huhn spricht also von Kooperation und es schwärmt von den Chancen, die darin stecken.

Das Schwein hört sich schweigend an, was das Huhn zu sagen hat und fragt dann, mit welchen Angeboten man gemeinsam auf den Markt gehen wolle?

Antwortet das Huhn, mit „Ham and Eggs“. Du lieferst den Schinken und ich die Eier.

Aber dann müsste ich ja tot sein, meint das Schwein.

Tja, sagt das Huhn, so ist das nun einmal bei einer Kooperation.

Literatur

- **Aderhold, J., Meyer, M. & Wetzels, R.** (Hrsg.) (2005). *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Gabler: Wiesbaden.
- **Mayntz, R.** (1993). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: A. Héritier (Hrsg.), *Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung* (S. 39-56). Opladen: Leske & Budrich.
- **Teller, M.; Longmuß, Jörg** (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen.
- **Schubert, K. (1995)**. Struktur-, Akteur- und Innovationslogik: Netzwerkkonzeptionen und die Analyse von Politikfeldern. In: D. Jansen & K. Schubert (Hrsg.), *Netzwerke und Politikproduktion* (S. 111-131). Marburg: Schüren.
- **Weiterbildung Kommunale Gesundheitsmoderation. (2016). Berlin**

A close-up photograph of several white daisies with bright yellow centers, set against a clear, vibrant blue sky. The flowers are in various stages of bloom, with some in sharp focus and others blurred in the background. The lighting is bright and natural, suggesting a sunny day.

Vielen Dank