

„Netzwerkarbeit gestalten“

Workshop des
Demenz-Netzwerks Thüringen
am 27. November 2019 in Erfurt

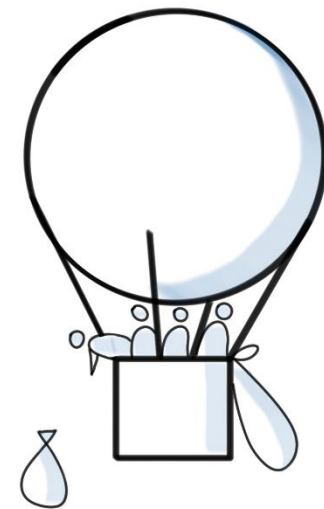
Referentin:

Dr. Gudrun Stahn

MA&T Organisationsentwicklung GmbH

Netzwerkarbeit gestalten

1. Mehrwert von Netzwerkarbeit bewusst machen
2. Ziele und Zielgruppen definieren, Themen und Aktionen entwickeln
3. Partner*innen identifizieren und zur Mitwirkung gewinnen
4. Arbeitsstrukturen im Netzwerk etablieren
5. Netzwerktreffen gestalten
6. Qualität und Verbindlichkeit sichern



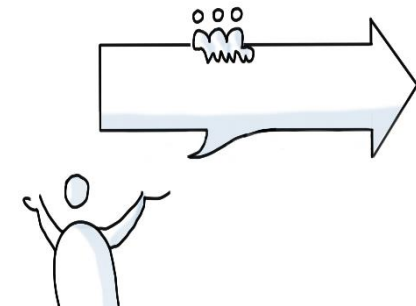


Grundlagen für jedes Netzwerk:

„Kleinster gemeinsamer Nenner“ an Interessen bzw. Bedürfnissen der Partner*innen, die allein nicht umsetzbar wären“.

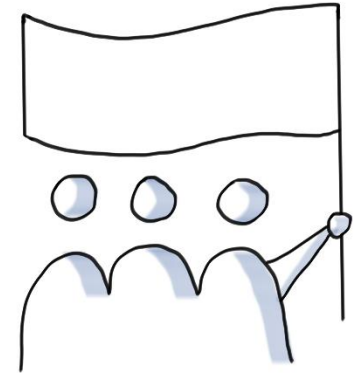
„Überspringender Funke“ (gemeinsames inhaltliches Interesse und Interesse an den Partner*innen bzw. den Institutionen, denen sie entstammen).

Quelle: Baitsch/Müller, 2001



Auslöser formeller Netzwerke:

- Große Nachfrage bzw. Bedarf,
- große politische bzw. regionale Bedeutung eines Themas und
- hohe Anforderungen an die Qualität und das Wissen stehen
- begrenzten Ressourcen Einzelner gegenüber.



Ziele sind z. B.:

- Sachziele (z. B. bessere Informationen, Beratung und Betreuung)
- Regionale Vernetzung mit anderen Einrichtungen
- Gemeinsame Kampagnen, Veranstaltungen bzw. Aktionen
- Zusammenarbeit auf Grundlage gemeinsamer Standards
- Gemeinsame Nutzung von Wissen, von Ergebnissen und Ressourcen
- Erhöhung der Bekanntheit und Reichweite in der Region und ggf. darüber hinaus



1. Merkmale und Mehrwert

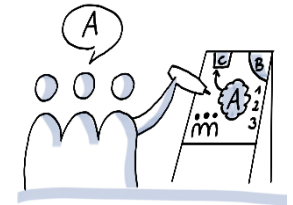
Netzwerke können...

Ideen anreichern,
Zukunftsstrategien entwickeln
und verwirklichen,
Adressatenzahl vergrößern,
Regionale Attraktivität verbessern,
Schlagzahl erhöhen,
(Durch-)Schlagkraft vergrößern,
Reichweite erhöhen,
anspruchsvolle Angebote realisieren,...



wenn sie...

neue Ideen zulassen und verbinden,
strategisch planen, Ressourcen
einsetzen und weiterentwickeln,
„Kund*innen“ gemeinsam ansprechen,
regionale Aktivitäten umsetzen,
Ressourcen zusammenführen,
Kräfte bündeln auf prioritäre Ziele,
gezielt auch überregional agieren,
Bedarf erkennen und gemeinsam, auf hohem
Niveau, qualitätsgerecht und mit begleitendem
Service bedienen.



Eine **strategische Kooperation** und eine **zusammenführende Koordination** müssen stattfinden, wenn Netzwerkarbeit neben informellem Nutzen zusätzliche Effekte hervorbringen soll!



2. Ziele – Zielgruppen – Themen – Aktionen

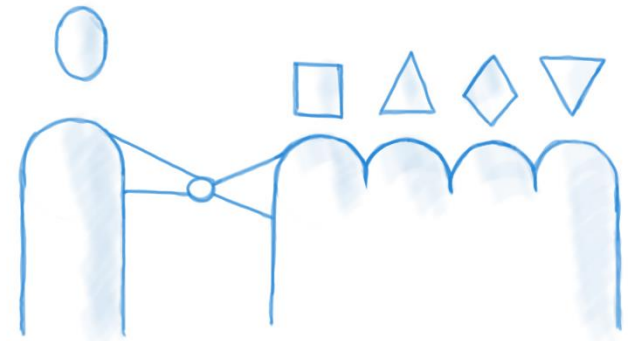
Netzwerk-Ziele lassen sich **auf mehreren Ebenen** (allgemein bis konkret) herleiten.

Leitfragen zur Erarbeitung eines Zielsystems für ein Netzwerk sind:

1. **Gesamtziel** (Was wollen wir bis wann gemeinsam und insgesamt erreichen? Wofür „stehen“ wir?)
2. **Zielgruppe(n)** (Welche Zielgruppen wollen wir damit erreichen?)
3. **Leistungsziele** (Welche aus einem Bedarf hergeleiteten Effekte und Wirkungen für die Zielgruppe(n) und ggf. für unsere Region streben wir damit an?)
4. **Handlungsfelder** (Welche Handlungsfelder werden wir gemeinsam bearbeiten, um diese Wirkungen und Effekte hervorzurufen?)
5. **Prioritäre Aktionen** (Welche Aktionen werden wir innerhalb dieser Handlungsfelder realisieren...?)
6. **Jahresziele** („Meilensteine“) - (Was genau wollen wir innerhalb der Jahresscheibe 2020 erreicht haben?)

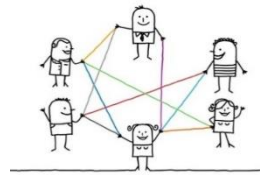
Zielgruppen sind z. B.:

- Von Demenz betroffene Menschen,
- deren Angehörige,
- die Öffentlichkeit,
- die Politik (Regionalpolitik, Gesundheitspolitik...),
- die Wissenschaft.



Netzwerkpartner*innen sind z. B.:

- Vertreter*innen aus Verbänden, Organisationen, politischen Gremien
- Fach- und Führungskräfte aus Gesundheits-, Bildungs-, Wohn-... Einrichtungen
- Dienstleister*innen (z. B. freie Beratungs- und Weiterbildungsanbieter*innen)
- Hausärzte
- Privatpersonen („Ehrenamtliche“)
- Thematisch passende Forschungseinrichtungen



Regionale Netzwerkbildung:

Prozess, die einer Region innewohnenden **Potenziale** (z. B. Wissen, Initiativen, besondere Bindungskräfte...) zu erkennen, in einem Netzwerk zu **bündeln und zu fördern**, um sie angesichts spezieller (regionaler, Zielgruppen-/ Qualitäts-...) Anforderungen zu entwickeln.

Denn:

Vorhandene Ziele sind zu umfassend und zu anspruchsvoll für einzelne Organisationen. (Ziel-Beispiele: die Stärkung der Offenheit und des Engagements in der Region für das Thema Demenz, die Identifikation von Bewohner*innen mit ihrer Region, eine neue Positionierung einer Region zur Thematik.)

Beispiel für Demenz-Netzwerke:

Identifizierung, Zusammenführung und strategische Entwicklung von spezifischen, in einer Region verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen, um durch hochwertige, passgenaue Informations-, Schulungs- und Beratungsangebote die regionale Attraktivität für Menschen mit Demenz in diversen Lebenssituationen sowie für deren Familien zu erhöhen.

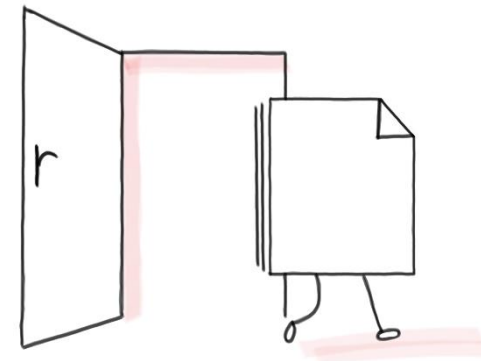
Gut ausgebildete und kooperierende Fachkräfte und Ehrenamtliche sind eine existenzielle Basis dafür.

Dazu wird gezielt ein Netzwerk aufgebaut (Partner*innen angesprochen, Ziele, Inhalte, Strukturen der Zusammenarbeit und Arbeitsweise vereinbart, Mittel akquiriert...).



Angestrebte Netzwerkpartner*innen klären, z. B.:

- Anbieter*innen und Institutionen im Themenbereich
- Vertretungen der Zielgruppe*n
- Ehrenamtliche
- Träger und Vereine im Themenfeld
- Kirchen, religiöse Gemeinschaften
- Bildungsinstitutionen (Hochschulen, Volkshochschulen, Schulen und Kindertagesstätten)
- Gewerkschaften, Arbeitgeber*innen
- Polizei
- Landesregierung...



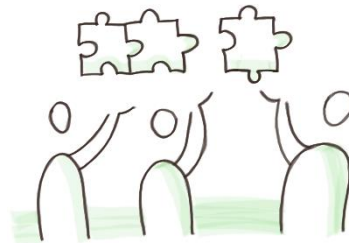
Darüber hinaus werden Kontakte zu anderen thematisch einschlägigen Netzwerken gesucht und gepflegt.



Partner*innen-Gewinnung durch gezielte Ansprache

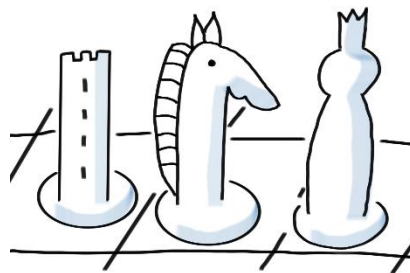
- ✎ Nur durch das effiziente Zusammenwirken der Netzwerkpartner*innen ist das Gesamtziel eines Netzwerks erreichbar.
- ✎ Daher ist auch eine Partner*innen-Analyse sinnvoll – insbesondere, wenn in der Phase des Netzwerkaufbaus
 - a) mehrere (potenzielle) Partner*innen scheinbar gleiche Kompetenzen besitzen und im Netzwerk als Wettbewerber*innen auftreten könnten.
 - b) der Eindruck besteht, dass noch nicht alle für das Gesamtziel erforderlichen Kompetenzen oder Ressourcen tatsächlich im Netzwerk zur Verfügung stehen. Daraus entsteht die Frage: Wen benötigen wir noch, um die erkannten Lücken zu schließen?

Gewünschte Partner*innen	Zu den Netzwerkzielen passende Absichten	Besondere Kompetenzen	Ressourcen	Art/Argumente der Ansprache



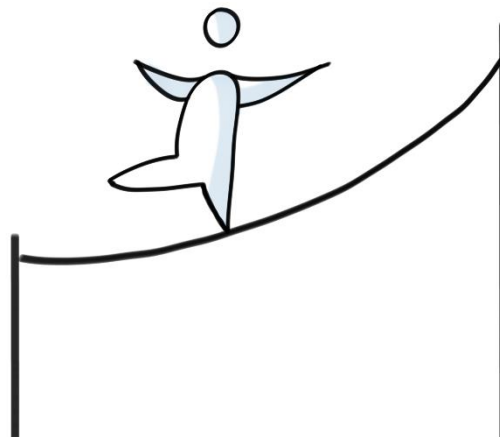
Bewährt haben sich 4 „**Struktur-Ebenen**“ der Netzwerkarbeit:

1. **Netzwerktreffen** als „Gesamt-Versammlung“ aller Netzwerkpartner*innen. Hier finden Informations- und Wissensaustausch, Abstimmungen zur Ausrichtung des Netzwerks und zu gemeinsamen Angeboten und Aktionen statt.
2. **Netzwerk-Koordination** als vorausschauend agierende, Partner*innen und Themen zusammenführende Person, die das Ganze im Blick behält und das Netzwerk nach außen repräsentiert.
3. **Steuerungsteam** als Organ des Netzwerks, das sich um alle strategischen Aufgaben im Netzwerkmanagement kümmert. Die Koordinatorin bzw. der Koordinator des Netzwerks ist Mitglied des Steuerungsteams.
4. **Thematische bzw. regionale Arbeitsgruppen** als Planungs- und Umsetzungseinheiten für operative Aufgaben und Themen.



Rollenerwartungen an Netzwerk-Koordinator*innen:

- Strategische*r, interessenneutrale*r Impulsgeber*in („Strategie/Strategin“)
- Vermittler*in zwischen unterschiedlichen Interessengruppen im Netzwerk sowie zwischen Netzwerkpartner*innen und dem Außenraum („Vermittler*in“)
- Organisator*in von Netzwerkveranstaltungen („Organisator*in“)
- Motivator*in in Krisenzeiten („Kommunikator*in“)
- Verantwortliche*r für zielorientiertes Arbeiten („Controller*in“)





- ➔ Drei bis vier Treffen pro Jahr, möglichst reihum bei den Partner*innen. Etwa 3 Stunden pro Treffen einplanen. Ein Treffen pro Jahr sollte als besonderes Highlight gestaltet sein.
- ➔ Netzwerktreffen grundsätzlich moderieren und dokumentieren.
Moderator*in kann der/die Koordinator*in sein – aber nur zu den Punkten, an denen er/ sie keine inhaltlichen Interessen verfolgt. Sonst ist das Neutralitätsprinzip gefährdet.
- ➔ Netzwerktreffen gut vorbereiten. Je kürzer ein Treffen ist, desto besser muss es vorbereitet sein!
Dazu gehören eine rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung und ggf. mit konkreten Vorbereitungsaufgaben für die Partner*innen.
- ➔ Empfehlenswert ist eine Aufgabenteilung, die bereits im vorausgegangenen Treffen vereinbart wird (z. B. inhaltliche Beiträge von Partner*innen, Teilung der Moderation).
- ➔ Im Netzwerktreffen konzentriert und ergebnisorientiert arbeiten.
Pausen gliedern die Inhaltsblöcke und dienen sozialen Kontakten.
- ➔ Für die Ablaufgestaltung gibt es einen Grundaufbau, so dass sich tragfähige Muster herausbilden. Sie erleichtern die Orientierung für die Partner*innen.



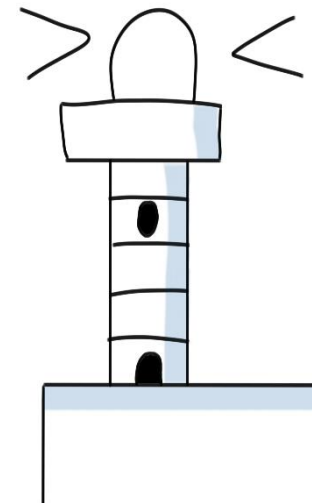
5 Phasen im Netzwerktreffen (3 Stunden Dauer):



Phase und ungefähre Dauer	Inhalte
1. Eröffnungsphase (10 min)	Begrüßung, Vorstellung von speziellen Gästen, Überblick über heute anstehende Themen
2. Informationsphase (20-30 min)	Protokollkontrolle (Vereinbarungen vom letzten Treffen), reihum Informationen zu Aktuellem (z. B. Anfragen, Termine, Anforderungen...), Ergebnisberichte und Informationen aus zwischenzeitlich tätigen Arbeitsgruppen etc.
3. Arbeitsphase (120 min)	Besprechung der vereinbarten Einzelthemen (möglichst vorbereitete Beiträge einzelner Partner*innen bzw. der Koordination, ggf. auch Gastvorträge, z. B. zu guten Beispielen)
4. Maßnahmenvereinbarung (10 min)	Welche Maßnahmen setzen wir im Folgezeitraum um, und wer arbeitet mit wem bis wann an welchen konkreten Aufgaben?
5. Abschlussphase (10 min)	Dank an Gäste und Partner*innen mit aktiven Beiträgen, Vereinbarung des Folgetermins und der dann zu besprechenden Themen sowie der ggf. einzuladenden Gäste, Ggf. Dank an Gastgeber*innen

Im Fokus stehen aktuelle Anliegen und Themen des Netzwerks, z. B.:

- ➔ Zielausrichtung und Controlling (erreichter Status der Ziele)
- ➔ Orientierung auf den tatsächlichen Bedarf (z. B. Analysen, Trends...)
- ➔ Wissens-, Informations- und Erfahrungsaustausch, meist über „gute Beispiele“
- ➔ Erarbeitung und Koordination von gemeinsamen Angeboten an ausgewählte Zielgruppen
- ➔ Entwicklung neuer Konzepte, Aktionen bzw. Kampagnen
- ➔ Erarbeitung gemeinsamer Lösungen für aufgekommene Anliegen oder Fragen
- ➔ Beschlüsse (z. B. über Website und Verlinkungen, Veranstaltungen, Artikel, Flyer, Projekte, Wettbewerbe)
- ➔ Pflege der Kooperation
- ➔ Darstellen und Feiern von Erfolgen





Externe Veranstaltungen sind meist:

- ▀▀ Konferenzen,
- ▀▀ **Fachtagungen**,
- ▀▀ Kontakt-/Angebotsbörsen,
- ▀▀ Exkursionen,
- ▀▀ **Austausch-Treffen/Fach-Workshops** mit anderen (Fach-)Netzwerken bzw.
- ▀▀ Fachmessen.

In der Regel finden Veranstaltungen nachmittags im Umfang von 4-6 Stunden statt, selten ganz- bzw. mehrtägig oder am Wochenende.

Gestaltungsprinzipien

Das Veranstaltungsdesign folgt:

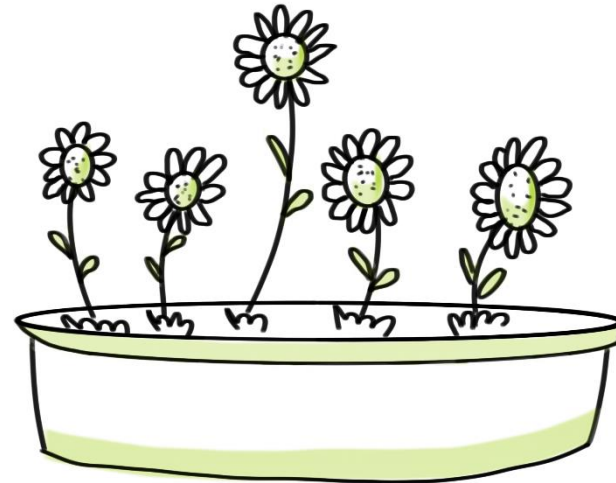
- ▀▀ der **Bedarfssituation** (im Netzwerk, der Zielgruppe, in der Region...),
- ▀▀ der inhaltlichen **Zielstellung** bzw. den **Aufgaben** der Veranstaltung sowie
- ▀▀ den Interessen der **Teilnehmer*innen** (insgesamt und als Einzelpersonen)





Wirksamkeitsfaktoren

- ☞ Aktive Beiträge der Teilnehmer*innen
- ☞ Fragen/Interessen vorher kennen (Abfrage?)
- ☞ Gute Fachbeiträge, Fachreferent*innen bzw. Moderator*innen
- ☞ Balance zwischen Theorie-Impulsen und Praxisbezug
- ☞ Attraktiver Ort, attraktiver Rahmen
- ☞ Zeitliche Lage und Dauer
- ☞ **PAUSEN!!!**
- ☞ Gesunde Verpflegung
- ☞ Öffentlichkeitswirksamkeit (Presse)



Fazit:

Güte, nicht Menge!

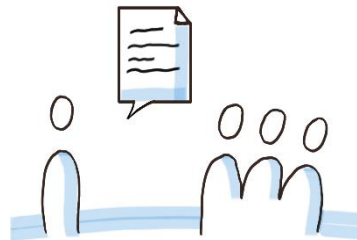


7. Qualität und Verbindlichkeit

- ✎ Zur Vereinbarung verbindlicher Ziele kann ein Zielsystem oder Zielkatalog dienen.
- ✎ Zur Vereinbarung verbindlicher Aufgaben, die im Netzwerk kooperativ umgesetzt werden, kann ein Handlungsplan dienen. Er entsteht im Verlauf eines jeden Netzwerktreffens.
- ✎ Im Handlungsplan werden die vereinbarten Aktionen, Verantwortlichen, Termine und in den Folgetreffen der erreichte Status erfasst. So ist er zugleich Protokollinhalt, Erinnerungshilfe für die Verantwortlichen und Grundlage für das begleitende Umsetzungscontrolling.

Was	Wer	Bis wann	Status (%)

- ✎ Empfehlung: zu Beginn jedes Folgetreffens werden zunächst der alte Handlungsplan überprüft und ggf. neue Aktionen vereinbart, bevor die neuen Themen des Treffens bearbeitet werden – so geht nichts „verloren“.



- **Zu Beginn der Netzwerkarbeit** sollten für alle Partner*innen **verbindliche Netzwerk-Ziele** erarbeitet, vereinbart und möglichst strukturiert („auf einen Blick erfassbar“) dargestellt werden. Außerdem sollten Zwischenziele (Meilensteine) und Ziele für Themengruppen, bedeutsame Maßnahmenfelder oder Einzelaktivitäten formuliert und überprüft werden.
- **Zum Ende eines jeden Netzwerktreffens** sollte die Zufriedenheit der Partner*innen überprüft werden. Das kann methodisch vielfältig geschehen (verbales strukturiertes Kurzfeedback, Urteilsskalen mit Punktbewertung, moderierte Abschlussphase mit „Blitzlicht“...).
- In **jährlichen „Status-Workshops“** kann neben der Ergebnisreflexion der Ausblick auf das Folgejahr ein Hauptinhalt sein. Status-Workshops sollten auch der Anpassung und Aktualisierung der im Zielsystem enthaltenen Ziele dienen. Auch bestehende Strukturen können überprüft werden.
- Wenn es die Netzwerkkultur gestattet, können **jederzeit Verbesserungsideen** direkt und dennoch wertschätzend eingebracht werden. Offensiv und regelmäßig erfragen! Wichtig ist es auch hier, die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der geäußerten Ideen auf breite Schultern zu verteilen.



Gütekriterien, die man für ein Netzwerk nutzen kann, um die Zusammenarbeit zu bewerten, sind u. a.

Interne Perspektive:

- ➔ Qualitätsmerkmale der Angebote (z. B. Merkmale guter Beratung)
- ➔ Spielregeln der Zusammenarbeit
- ➔ Kultur/Atmosphäre der Zusammenarbeit
- ➔ Regelmäßigkeit der Treffen
- ➔ Aktive Beiträge der Partner*innen und deren Gehalt
- ➔ Themenvielfalt in den Treffen

Externe Perspektive:

- ➔ Aufgebaute tragfähige Kooperationen im Netzwerk
- ➔ Anzahl der Partner*innen mit gegenseitigen Verweisen (Verlinkungen, Weiterleitung von Nachfragen)
- ➔ Anzahl der Nachfragen nach spezifischen Leistungen...



Prinzipien zur Sicherung der Gütekriterien in Netzwerktreffen

- ✎ Gütekriterien gemeinsam formulieren
- ✎ Mit klaren Handlungen untersetzen
- ✎ Als verbindliche Absichtserklärung unterzeichnen
- ✎ Regelmäßig reflektieren
- ✎ Wirksamkeit kritisch hinterfragen
- ✎ Ungeeignetes, nicht Bewährtes über Bord werfen – überarbeiten



Gewünschte Wirkung heute:

✎ Verwertbare Impulse: was trägt zu einer erfolgreiche Zusammenarbeit in unserem Netzwerk bei?
Was erhöht die „Bindungskräfte“ in unserem Netzwerk?

✎ Für weitere Fragen:
Dr. Gudrun Stahn
gudrun.stahn@gmail.com

✎ Herzlichen Dank für Ihr Interesse
und viel Erfolg für das
Zusammenwirken in Ihrem
Demenz-Netzwerk!

