

**Advancing Competences in the European Senior Service Sector
2014-1-CZ01-KA202-002058**

**Weiterbildung „Senior Service Worker“
Gemeinwesenorientierte Dienstleistungen für ältere Menschen**

Modul 5: Netzwerkarbeit in der gemeinwesenorientierten Arbeit mit älteren Menschen

Lerneinheit 2 Organisation und Steuerung von Netzwerken in der sozialraumorientierten Arbeit

Zusammenfassung / Abstract

Die fragile Struktur von Netzwerken (Freiwilligkeit der Teilnahme, Akteursvielfalt und die heterarchische – Gleiche unter Gleichen – Steuerung) bildet zugleich die Stärke und die Schwierigkeit der Netzwerksteuerung. Als Zusammenschlüsse selbstständiger Partner stehen diese vor der Aufgabe, eine eigene Kultur zu entwickeln und eigene Regeln der Kommunikation in der gemeinsamen Arbeit zu entwickeln. Die Steuerung sollte eine Balance finden zwischen den zahlreichen Spannungsverhältnissen, die im System der Netzwerkarbeit selbst angelegt sind.

2. Organisationsformen von Netzwerke

Herausforderungen in Netzwerken Die Arbeit in Netzwerken stellt alle Beteiligten vor komplexe Herausforderungen. Grundsätzlich brauchen Vernetzungen und Kooperationen zwar keine schriftlich fixierten vertraglichen Regelungen, viele Kontakte und Verbindungen laufen im Alltag selbstverständlich. Dennoch gilt:

„Vor allem für längerfristige Kooperationen sollten die Partner unbedingt eine schriftliche Kooperations-Vereinbarung aufsetzen, insbesondere dann, wenn Leistungen zu erbringen sind oder wenn Geld zwischen den beteiligten Unternehmen fließt.“ (BMW Berlin 2001, S14, in Block S. 33)

Netzwerke brauchen eine Steuerung und Koordination, also ein Netzwerkmanagement, das vor Herausforderungen steht, die sich gerade aus der besonderen Struktur von Netzwerken ergeben:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Akteursvielfalt
- Heterarchische (Gleiche unter Gleichen) Steuerung

Oder wie Bienzle treffend zusammenfasst;

„Das Besondere an Netzwerken bzw. Netzen ist (...), dass eine Menge von (autonomen) Akteuren mittels bestimmter Beziehungen alle miteinander verbunden sind und in ihrer Gesamtheit ein System bilden. Danach bilden sie eine horizontale, heterarchische Struktur ohne Zentren.“ (Bienzle S. 17)

Die Netzwerkmitglieder müssen sich also einigen und den Weg dazu selber bestimmen, da es nur wenige vorgegebene Abläufe und Strukturen gibt. Netzförmige Kooperationen schließen hierarchische Strukturen zwar nicht von vornherein aus. Diese existieren vielmehr neben heterarchischen Strukturen und können sich mit diesen verschränken; bilden also hybride Formen. (Bienzle S. 17).

Organisationsformen
von Netzwerken

Netzwerke existieren in unterschiedlichen Organisationsformen abhängig von der Funktion, die sie erfüllen sollen.

Bienzle differenziert die Organisationsformen von Netzwerken nach ihren Inhalten und verdeutlicht diese in einem Schaubild:

 Kriterien organisatorischer Gestaltung von Netzwerken

Dimension	Organisationsgrade
Themenspezifität	gering/hoch
Moderation	gleichbleibend/wechselnd
Freiwilligkeit	gering/hoch
Hierarchie	hierarchisch/eher kollegial
Dauer	ständig/zeitweise
Turnus der Treffen	diskontinuierlich/kontinuierlich
Größe (Anzahl der Treffen)	klein/groß
Arbeitsteilung	gering/stark
Exklusivität	niedrigschwelliger/begrenzter Zugang
Formalisierung	hoch/gering
Heterogenität	homogen/heterogen
Reichweite (räumlich)	lokal/international

(Bienzle S. 17)

2.1 Netzwerksteuerung

Netzwerke sind
Personengeflechte
und basieren auf
Vertrauen

Netzwerke sind fragile Gebilde. Sie sind Personengeflechte, in denen die beteiligten Personen eine Doppelrolle spielen: Als Person A, B oder C und als Repräsentant einer Organisation A, B oder C.

„Weil Netzwerke Personengeflechte sind, können Sie Ihren Fortbestand nur durch persönliche Beziehungen sichern. Die üblichen Stabilisatoren von sozialen Gebilden wie Regeln, Vorschriften und Verfahren, ein System von Befehl und Gehorsam oder auch ökonomische Anreize entfalten im Netzwerk nicht nur keine Wirkung, sondern sie zerstören die Voraussetzung von Netzwerken: das Personenvertrauen, das Vertrauen der Person A, dass die Person B nicht einfach als Interessenträger der Organisation B im Netzwerk ist, sondern ebenso die organisationsübergreifenden Ziele des Netzwerks verfolgt.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Hrsg. Gesundheitsnetzwerke, Dortmund 2011 S. 12)

Bedeutung der
Steuerung

Als Zusammenschlüsse selbstständiger Partner, setzen Netzwerke eine Kultur der Zusammenarbeit voraus, die nicht vorgegeben ist und für die nicht nur neue

© ibs e.V./ACE-Project ACE/Trainee manual/Module 5/Lerneinheit 2 final /04.08.2016/E. Lanwer-Eilers 2

This project has been funded with support from the European Commission

Strukturen gefunden, sondern auch neue Verhaltensweisen gelernt werden müssen. (vgl. Themenheft 2 Song S. 13). Netzwerke sind mit Block gesprochen lernende Systeme, in denen alle Beteiligten voneinander lernen (vgl. Block S. 9). So hängt der Erfolg eines Netzwerks wesentlich von der Steuerung ab.

2.2. Phasen der Netzwerksteuerung und -arbeit

Funktionen und Phasen der Netzwerkarbeit und -steuerung	<p>Sydow unterscheidet mindestens vier Funktionen der Netzwerksteuerung, die zugleich auch Phasen der Netzwerkarbeit beschreiben:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selektion 2. Allokation 3. Regulation 4. Evaluation (Sydow 1999, S. 295 nach Bienzle S. 18)
---	---

Phase der Selektion

Selektion	Fragen, wie die folgenden, sind zentral in der Entstehungsphase eines Netzwerks und stellen sich auch im Verlauf immer wieder neu:
-----------	--

Wer soll dabei sein?	– Wer soll dabei sein und wer nicht?
Wer bleibt draußen?	– Wie finden sich Partner für Netzwerke?
	– Wer muss eigentlich mit wem reden?
	– Wer passt zu uns und wer nicht?
	– Wie gehe ich mit Konkurrenten in der Quartiersarbeit / im Netzwerk um?
	– Wie wird das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb bearbeitet?

Voraussetzung für die Beantwortung dieser Themen und Fragen ist die Klarheit über die eigenen Ziele und die Definition der Anforderungen an den oder die Wunschnpartner. Hierbei können, wie Block schreibt, persönlich Gründe wie Sympathie, menschliche Nähe zum Wunschnpartner aber auch die kühle organisatorische Analyse der eigenen Schwächen und Lücken eine Rolle spielen. (Block S. 21).

Phase der Allokation

Allokation	Die Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen und die Verteilung der Verantwortung auf die Partner stehen im Vordergrund in dieser Phase. Die Mitglieder arbeiten an Fragen wie:
------------	--

Wer macht was?	– Was wollen wir tun und wie verteilen wir die Aufgaben?
Wie können alle profitieren?	– Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich?
	– Wer trägt welche Kosten?
	– Wie schaffen wir eine Win-Win-Situation?
	– Was können Leistungen sein, die eingebracht werden?
	– Wie schaffen wir Transparenz?

Gebot der Transparenz	<p>Damit Netzwerke funktionieren sollten alle Partner von der gemeinsamen Arbeit profitieren. „Wichtig ist die Definition und Dokumentation dieser Leistungen, damit alle Beteiligten wissen, wer in welchem Umfang etwas einbringt.“ (Block S. 26)</p> <p>Leistungen sind dabei sehr unterschiedlich zu verstehen und können aus materiellen und immateriellen Beiträgen bestehen.</p>
-----------------------	---

Beiträge können sein:

- Rein materielle Beiträge (reine Fördermitgliedschaft)
- Einbringen von Sachleistungen (Räume, Kopierer, Papier usw.)



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



- Einbringen von Zeit (hauptamtliche oder ehrenamtliche Mitarbeiter/innen)
- Einbringen von Wissen und Können (Abrechnung, Beantragung von Fördermitteln usw.)
- Einbringen von Kontakten (politische Kontakte, Behörden usw.)
(vgl. Block S. 26)

Phase der Regulation

Regulation

Wir wollen wir zusammen arbeiten und miteinander umgehen?

Offen und flexibel versus klare Vorgaben und Strukturen

Hier geht es um die Vereinbarung von Regeln der Zusammenarbeit, aber auch um Entwicklung einer eigenen Netzwerkkultur. Da die in Organisationen selbstverständlichen Regeln und Vorgaben fehlen, müssen Netzwerke eine eigene Kultur der Zusammenarbeit finden und entwickeln. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für verbindliche, vertrauensvolle und transparente gemeinsame Arbeit. Netzwerke brauchen Vereinbarungen, Grundsätze und Regeln, für die Zusammenarbeit. Diese fördern die Verbindlichkeit auf der Arbeitsebene und bieten Möglichkeiten zur Selbstreflexion. Besondere Herausforderungen liegen dabei in der Strukturoffenheit von Netzwerken auf der einen Seite und dem Wunsch nach Regeln und verbindlichen Vereinbarungen auf der anderen Seite.

Strukturoffenheit ist erforderlich, um flexibel auf unterschiedliche Herausforderungen reagieren zu können.

Ein gewisses Maß an formaler Organisation ist erforderlich, um zielorientiert und verbindlich handeln zu können.

Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis institutioneller Netzwerke zwischen informeller Steuerungslogik von Personengruppen und eher formeller Steuerungslogik von Organisationen. Wie schon beschrieben, organisieren sich Netzwerke und Gruppen eher nach weichen Kriterien wie Sympathie und Vertrauen, die in Organisationen, eine untergeordnete Rolle spielt. Gefühle wie Vertrauen übernehmen in Netzwerken eine wichtigere Steuerungsfunktion als formale Regeln. Netzwerke sind aber keine hierarchiefreien Zonen.

Phase der Evaluation

Feedbackschleifen zur Evaluation

In erfolgreichen Netzwerken sollte die Qualität der Zusammenarbeit durch regelmäßige Feedback-Schleifen erhoben werden. Die Evaluation erstreckt sich dabei auf das gesamte Netzwerk, auf Regeln der Zusammenarbeit, Ergebnisse der Arbeit, Zufriedenheit der Akteure und Kunden, Aufwand und Nutzen der gemeinsamen Arbeit. (vgl. Bienzle S. 18/19)

Lesetipp

Hintergrundinformationen und praxisnahes Handwerkszeug zur Netzwerkevaluation finden Sie in: Quilling, Eike, Nicolini, Hans J., Graf, Christine, Starke, Dagmar: Praxiswissen Netzwerkarbeit, Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2013.

Empfehlenswert das Kapitel „Netzwerkevaluation“ (S.122 – 143)

2.2 Rollen und Aufgaben in Netzwerken

Ambivalente Rollen in Netzwerken

Eine besondere Dynamik erhalten Netzwerke durch die ambivalenten Rollen ihrer Mitglieder:

In institutionellen Netzwerken sind Organisationen durch Personen vertreten. Als Mitglieder des Netzwerks möchten sie dieses voranbringen und unterstützen und haben zugleich die Aufgabe, die Interessen ihres jeweiligen Arbeitgebers zu vertreten. Es muss ihnen gelingen „die Einzellogiken der beteiligten Institutionen in das Netzwerk zu integrieren und gleichzeitig einem darüber hinausgehenden Ziel unterzuordnen.“ (Song Heft 2 S. 15)).

Die Grafik verdeutlicht die Rollenambivalenz der einzelnen Netzwerkmitglieder:

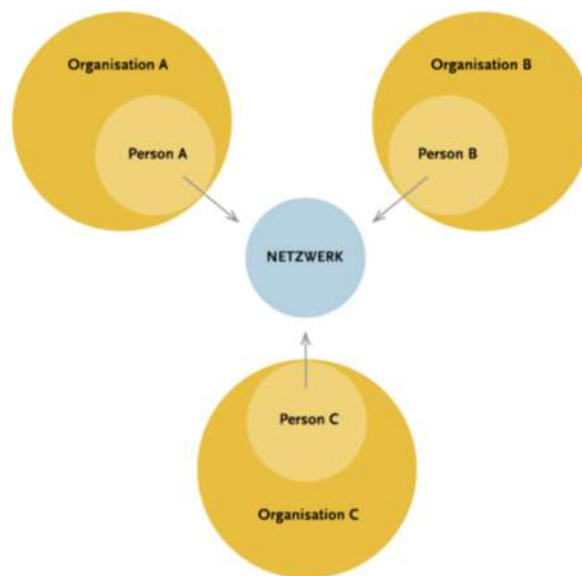


Abb. 2: Netzwerke im Spannungsfeld von Person und Organisation

Abbildung entnommen aus: inqua, Gesundheitsnetzwerke S. 11

Die Netzwerkmitglieder stehen vor der Aufgabe den Spagat zu meistern, zwischen dem Auftrag der eigenen Organisation und den Anforderungen und der Entwicklung des Netzwerkes.

Voraussetzung für das Gelingen ist ein klarer Auftrag der eigenen Organisation, ein transparenter Handlungsspielraum, sowie eine Netzwerkorganisation, die diese Ambivalenzen sieht und in Planung und Moderation einbezieht.

Aufgabe Rollenkonflikte:

Beschreiben Sie in Stichworten die ambivalente Rolle der Netzwerkmitglieder und führen Sie einen möglichen Rollenkonflikt an bezogen auf Ihr Arbeitsfeld.

2.2.1 Aufgaben des Netzwerkmanagements in der Phase der Selektion

Integration der
Partner durch
Transparenz und
Kommunikation

Partner unterschiedlicher Art sind also miteinander im Netzwerk verbunden und wollen gemeinsam vereinbarte Ziele erreichen. Voraussetzung dafür ist eine klare Aufgabenzuordnung im Bereich der Netzwerkkoordination und damit verbunden Transparenz durch sorgfältige Kommunikation, um die unterschiedlichen Interessen zu integrieren und Reibungs- und Informationsverluste zu vermeiden. (vgl. Block S. 27 f).

Welche Aufgaben und Rollen in einem Netzwerk vergeben werden, hängt eng mit den Inhalten und Zielen der gemeinsamen Arbeit zusammen. Engagement und Aufgabenverteilung können sich verändern. Entsprechend sollte auch die Struktur flexibel angelegt sein.

Aufgaben eines
Netzwerkes



Abb. 3: Aufgaben eines Netzwerkes

Abbildung entnommen aus inqa: Gesundheitsnetzwerke S. 13

Aufgaben in
Netzwerken

Aufgaben in Netzwerken können nach Block sein:

- Kontakte zu Partnern pflegen
 - Ziele und Inhalte der Netzwerke abstimmen
 - Kommunikation gestalten – Besprechungen organisieren und koordinieren,
 - Informationsfluss organisieren und koordinieren, Rundschreiben, Mailing usw.
 - Arbeitsfortschritte, Vereinbarungen und –ergebnisse protokollieren und dokumentieren,
 - Öffentlichkeitsarbeit gestalten oder initiieren
 - Außenkontakte pflegen
 - Moderation der Netzwerktreffen und –veranstaltungen moderieren
 - Konflikte ansprechen und bearbeiten
 - Ergebnisse evaluieren
 - Qualität sichern, und viele mehr
- (vgl. Block S. 27 ff))

Diese Aufgaben können unterschiedlich verteilt sein. Bei Netzwerken zur



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Quartiersentwicklung, in die Fördermittel fließen, werden diese Gelder oft zur Finanzierung eines professionellen Netzwerkmanagements eingesetzt. Diese Person ist dann trägerunabhängig und neutral.

In anderen Netzwerken wird eine Person benannt, die das Vertrauen aller Netzwerkpartner/innen hat.

Es gibt aber auch die Möglichkeit die Aufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen. „Bei der Verteilung der Rollen und Aufgaben gilt wiederum das höchste Transparenzgebot. Alle Partner müssen wissen, wer wofür Verantwortung trägt und welche Aufgaben dazu gehören. Alleingänge sind tabu!“. (<https://www.in-form.de/>)

Wie auch immer die Koordination oder das Management verteilt ist, von der Erfüllung dieser Aufgabe hängt der Erfolg der Netzwerkarbeit ab. Netzwerkkoordination ist also eine zentrale Aufgabe in Netzwerken.

„Nur Netzwerke mit konkreten Zielen, einer Netzwerkidentität, Vertrauen, formalen Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Kooperationsverträgen, Spielregeln, klar verteilten Aufgaben und Ressourcen, hinreichenden Informations- und Kommunikationswegen, regelmäßigen Kosten-Nutzen-Analyse, dem stetigen Austarieren des Spannungsverhältnisses zwischen „Ich und Wir“, der wiederkehrenden Herstellung einer „win-win-Situation“ für alle Beteiligten und einem professionellen Netzwerkmanagement führen zu einem langfristigen Kooperationserfolg.“ (Friedmann, Christine, Sommer, Sascha u.a., *Netzwerkbildung und –management im Gesundheitswesen*, Ruhr Universität Bochum 2011, S. 22

2.2.2 Aufgaben des Netzwerkmanagers in der Phase der Evaluation

Evaluationsprozess Der Netzwerkmanager sollte die Evaluation des Netzwerks von Beginn an einplanen und Netzwerkevaluation als Prozess verstehen, der sich in fünf Phasen vollzieht:

1. Vorbereitungsphase
 2. Planungsphase
 3. Umsetzungsphase
 4. Analyse und Auswertungsphase
 5. Transferphase
- (vgl. Quilling S. 137-144)

Analyseraster und Evaluationskriterien Um die Menge der auszuwertenden Daten zu steuern empfiehlt es sich diese mittels eines Analyserasters aufzuarbeiten. Dazu können die Ergebnisse auf drei Hauptaspekte ausgerichtet werden:

- „ 1. Zweck des Netzwerks mit den Dimensionen
 - Zielsystem: Was soll erreicht werden?
 - Nachhaltigkeit: Was soll auf Dauer bleiben?
2. Struktur des Netzwerks mit den Dimensionen
 - Akteure: Sind die wichtigen Partner beteiligt?
 - Steuerung: Hat das Netzwerk ein angemessenes Management?
3. Prozesse im Netzwerk mit den Dimensionen
 - Interaktionen: Wie und in welcher Qualität arbeiten die Akteure zusammen?
 - Wirkungen: Was sind die Resultate?“

(Sustainum Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin <http://netzwerk-kompetenz.de/>)



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Mehr dazu unter: Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit <http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Qualitätssicherung-in-der-Netzwerkarbeit.pdf>

2.3 Herausforderungen in der Netzwerkkommunikation und –moderation

Grundsätze der Kommunikation in Netzwerken

Kaum ein Aufgabengebiet lebt mehr von der Kommunikation als das der Netzwerksteuerung. Dies ist dadurch bedingt, dass Netzwerke einen Geist der Gemeinschaft benötigen, um überhaupt arbeiten zu können. Wichtige Grundsätze für die Kommunikation in Netzwerken sind daher:

- Alle Netzwerkakteure sind gleichberechtigt
- Transparente Informationspolitik
- Bildung von abgesonderten "In-Groups" verhindern
- Konflikte vorausschauend bearbeiten
- konstruktive Kritik ermöglichen – destruktive in konstruktive Kritik umwandeln
- Die Netzwerkakteure besitzen Handlungs- und Weisungsvollmacht für ihre entsendenden Organisationen (ggf. muss die Netzwerksteuerung Akteure dabei unterstützen, dass sie diese Vollmachten erhalten)
- Raum für persönliche Kontakte schaffen, informelle Begegnungen ermöglichen:
 - Zeit für Pausen einplanen,
 - Abendveranstaltungen anbieten,
 - gemeinsame Ausflüge.
- Gegenseitiges Vertrauen fördern und Bewusstsein für die gemeinsame Handlungsverantwortung im Netzwerk schaffen:
 - Rasche und unverzerrte Weiterleitung von Informationen,
 - gleichberechtigten Zugang zu Netzwerkmöglichkeiten wahren,
 - gemeinsamen Erfahrungsschatz schaffen durch Möglichkeiten des Lernens,
 - Wissensbeiträge und Evaluationen der Netzwerkarbeit,
 - klare Regeln und Verabredungen,
 - Entscheidungen transparent machen.

Wenn diese Grundsätze beachtet bzw. immer wieder überprüft werden, kann das Netzwerk Innovationskraft entfalten und zu großer Leistungsfähigkeit gelangen.

Weitere Handlungsempfehlungen, durch die sich die Gegenseitigkeit und der gemeinsame Mehrwert positiv gestalten lassen, führen Teller und Longmuß auf:

- Erwartungen der Netzwerkakteure und deren Erfüllung regelmäßig abfragen
- Persönlichen Kontakt zu den Netzwerkakteuren (gleichermaßen!) pflegen
- Thematisieren, wenn Akteure am Netzwerk vorbei arbeiten
- Sprachrohr für Akteure, die in Not sind (mit deren Einverständnis)
- Initiierung von vielfältigen Gelegenheiten für den Wissensaustausch

(vgl. hierzu Teller, Longmuß (2007): *Netzwerkmoderation - Netzwerke erfolgreich leiten*, S. 114-115.)

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Netzwerke sind freiwillige Zusammenschlüsse. Die Akteure sind aufgrund von Sympathie, Interesse und persönlichem Engagement Teil des Netzwerks. So spielen die Atmosphäre, das Vertrauen, die gegenseitige Wertschätzung, die Akzeptanz der gegenseitigen Beiträge, Respekt vor unterschiedlichen Herangehensweisen,



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Auseinandersetzung mit Werten und Einstellungen der anderen Partner eine größere Rolle als in Unternehmen.

Nach Block sind (wie schon oben aufgeführt) Schlüsselbegriffe für das Gelingen eines Netzwerks:

Wertschätzung, da ohne gegenseitige Anerkennung und Respekt die Arbeit nicht gelingen kann.

Kommunikation, denn offener Austausch über Ziele, Differenzen, Interessen, Lösungen ist die Voraussetzung für gemeinsame Aufgabe.

Beziehung, denn in der freiwilligen Zusammenarbeit sind Gefühle besonders wichtig. Warum sollte ich mich in einer Gruppe engagieren, in der ich mich nicht wohl fühle? Eine positive Streitkultur ist Voraussetzung für gelingende Netzwerke.

Lebenswelten, die alle Teilnehmenden mitbringen, sind unterschiedlich und bereichern dadurch die Gruppe und eröffnen neue Blickwinkel und Wege. Erst die unterschiedlichen Kulturen, aus denen alle kommen, ermöglichen Neues. Oder wie Block sagt: „Über die eigenen Grenzen zu treten beginnt mit der Wahrnehmung des Anderen“. (Block S. 9)

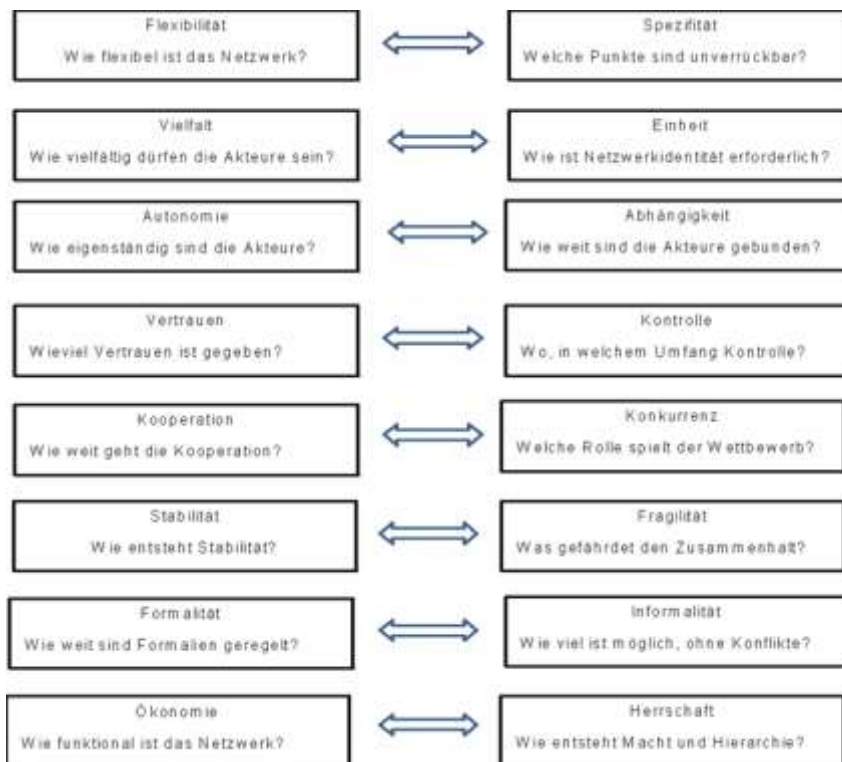
Die Unterschiedlichkeit und Freiwilligkeit der Akteure in Netzwerken bedingt wie schon vorher beschrieben auch die Verletzlichkeit von Netzwerken.

In der Netzwerkmoderation geht es darum, Wege zu finden, die fragile Struktur zu stützen und zu stabilisieren. Die Moderation muss über Fingerspitzengefühl und viel Erfahrung verfügen, da sie eine beziehungsstiftende Funktion hat und die Atmosphäre entscheidend beeinflusst.

Die Netzwerk-Moderation steht vor der Herausforderung eine Balance herzustellen zwischen den allen Netzwerken inhärenten Spannungsfeldern.

Sydow identifiziert acht Spannungsverhältnisse, die in Vernetzungsprozessen zu regulieren sind und von deren Balance Erfolg oder Misserfolg der Netzwerkarbeit abhängen.

Spannungsver-
hältnisse in
Netzwerken



(Quelle Bienzle, Gelabert S. 18f).

Nach Sydow sind diese Spannungsverhältnisse nicht auflösbar, sondern strukturell verankert, es sind also sogenannte Strukturdilemmata. Diese können jedoch die gemeinsame Netzwerkarbeit befruchten und voranbringen. Aufgabe der Netzwerk-Moderation ist demnach Dilemma-Gestaltung (vgl. Bienzle, Gelabert S. 19). Baitsch/Müller empfehlen für die Moderation von Netzwerken folgende Leitlinien zur Dilemmagestaltung:

- Leitlinien zur Dilemmagestaltung
- Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit erhalten. Das kann bedeuten Zuständigkeiten und Aufgaben zu verteilen und trotzdem die Verantwortung im Netzwerk zu erhalten.
 - Ermöglichen von gemeinsamen Erfahrungen und Erfolgen, denn dadurch entsteht Identität und Vertrauen.
 - Ordnung herstellen und Unordnung zu lassen, eine sehr große Herausforderung an die Moderation, die viel Abstimmung und Fingerspitzengefühl und Sinn für den richtigen Zeitpunkt erfordert.
 - Konflikte bearbeiten, begrenzen aber auch initiieren; also schwelende Konflikte ansprechen und damit und damit auch handhabbar machen. Konflikte sind Treibstoff für Fortschritt.
 - Transparenz über die gegenseitigen Erwartungen und Ziele herstellen.
 - Anschlüsse nach außen halten und eröffnen.
- (vgl. Baitsch/Müller 2001 nach Bienzle, Jütte 2009 S.21)

Aufgabe Erfolgsfaktoren:

Überlegen Sie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für Netzwerke. Führen Sie jeweils drei Erfolgsfaktoren und Stolpersteine an.

Literatur:

Block, Stefan, In Netzwerken besser versorgen, Hannover 2011

Bienzle, Holger, Gelabert, Esther, Jütte, Wolfgang, Die Kunst des Netzwerkens, Wien 2007

Bienzle, Holger; Jütte, Wolfgang, Gestaltung von Bildungsnetzwerken. Der Umgang mit Diversität als Managementaufgabe, DGFW – Hochschule und Weiterbildung 2009.

Teller, Matthias, Longmuß, Jörg, Netzwerkmoderation - Netzwerke erfolgreich leiten, Augsburg 2007

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Song) Hrsg., Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden – Themenheft 1: Hilfe Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und professionelle Unterstützung – Köln 2007 – www.zukunft-quartier.de (Zugriff 10.07.2016)

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.), Gesundheitsnetzwerke - Ein Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe, Dortmund 2011

http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-41-gesundheitsnetzwerke.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff 10.8.2016)

<http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Qualitätssicherung-in-der-Netzwerkarbeit.pdf> (Zugriff 10.07.2016)

© ibs e.V./ACE-Project ACE/Trainee manual/Module 5/Lerneinheit 2 final /04.08.2016/E. Lanwer-Eilers 10

