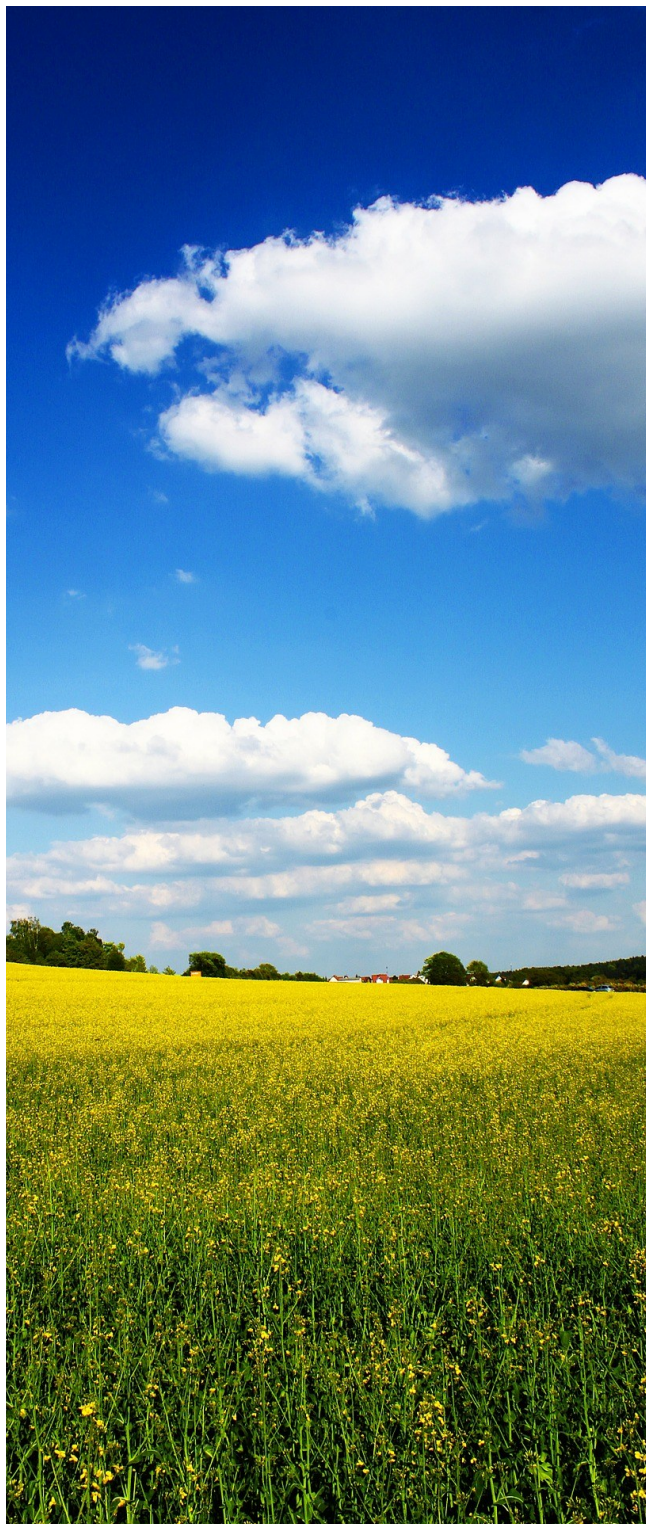




Netzwerkmanagement

Grundlagen für Ihre Gemeinde oder Stadt



Inhalt

	Der Weg zur gesunden Kommune	4
1	Über diese Handlungshilfe – Wofür und für wen?	5
2	Warum Kommunen für die Gesundheitsförderung bedeutsam sind	6
	Kommunale Gesundheitsförderung in Mecklenburg-Vorpommern	8
3	Was wurde im studentischen Forschungsprojekt herausgefunden?	10
4	Praktische Hilfen für Praktische Hilfen für Ihre Gemeinde oder Stadt	
4.1	Sensibilisierung durch die LVG	
4.2	Ein Thementag zur Gesundheit für den Aufschlag der kommunalen Gesundheitsförderung	
4.3	15
	4.3 Zusammenarbeit – Für einen erfolgreichen Austausch zur Gesundheitsförderung	16
	4.4 Gegenseitige Unterstützung für eine gelungene Zusammenar- beit	17
	4.5 Einen Steuerungskreis für die Zusammenarbeit gründen	24
	4.6 Den sozialen Zusammenhalt stärken – Jeder kann einen Bei- trag leisten	14
	Die Naturräume der ländlichen Regionen nutzen	24
	5. Gut gemacht – Weiter so!	24
	Literaturverzeichnis	24
	Weiteres Informationsmaterial	
	Impressum	24



Der Weg zur gesunden Kommune

Gesundheit ist vielmehr als nur Bewegung, Ernährung und Entspannung. Gesundheit entsteht tagtäglich dort, wo Menschen aufwachsen, leben, lernen, spielen und arbeiten. Dazu zählen u. a. Spielplätze, Grünflächen, Kulturangebote und Begegnungsstätten. Die Bedingungen in den Lebenswelten entscheiden also ganz wesentlich über die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen vor Ort.

Um die Gesundheit möglichst aller zu verbessern, lohnt es sich, den Fokus auf die kommunale Ebene zu richten. Unter Kommunen verstehen wir dabei Dörfer, Städte und Gemeinden, aber auch Landkreise oder einzelne Stadtteile. Kommunen gestalten zentrale Lebensbedingungen ihrer Bewohner. Neben dem Gesundheitsbereich befinden sich hier viele weitere Zuständigkeitsbereiche wie Jugend, Soziales, Sportentwicklung, Umwelt, Bau- und Verkehrsplanung.

Die Idee der kommunalen Gesundheitsförderung ist es, dafür zu sorgen, dass diese Bereiche möglichst vernetzt und aufeinander abgestimmt zusammenarbeiten (in sogenannten Präventionsketten¹). Dadurch können alle Menschen vor Ort erreicht werden. Davon können insbesondere Menschen in belastenden Lebenssituationen und mit gesundheitlichen Risiken, wie Alleinerziehende oder Erwerbslose, profitieren. Kommunale Gesundheitsförderung leistet somit einen besonderen Beitrag zur Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit.

Als Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e. V. (LVG) unterstützen wir im Rahmen der Koordinierungsstelle Gesundheitliche Chancengleichheit Mecklenburg-Vorpommern (KGC MV) lokale Bestrebungen für ein gesundes Aufwachsen, Leben und Altern in unserem Land. Darauf aufbauend richtet sich die LVG seit 2017 gezielt an Städte und Gemeinden, um die Gesundheit in den Kommunen flächendeckend zu fördern und zu unterstützen.

1: Präventionsketten: integrierte kommunale Strategien

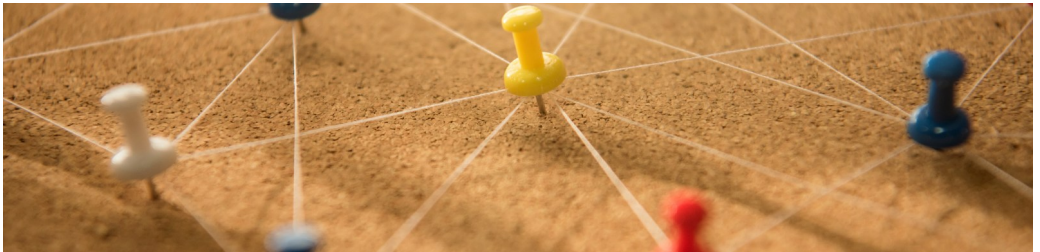


1| Über diese Handlungshilfe– Wofür und für wen?

Die Handlungshilfe gibt Ihnen einen Einblick in die Grundlagen zum Thema Netzwerkmanagement. Sie erhalten Tipps und Tricks für Ihren beruflichen Alltag bzw. die Umsetzung in Ihrer Gemeinde oder Stadt.

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung Ihres Netzwerkes ist es wichtig, die richtigen Ressourcen und Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit benötigt werden, einzusetzen, als auch die richtigen Strukturen und Prozesse zu definieren. Diese Aufgabe obliegt dem Netzwerkmanagement. Um dieses erfolgreich gestalten zu können erfordert es Konzepte, Maßnahmen und Ressourcen entlang des Netzwerkprozesses, den sie in dieser Arbeitshilfe kennenlernen werden.

Ein Netzwerk erfüllt verschiedene Funktionen und jede dieser verfolgt ihrer Rolle entsprechend vorher definierte Ziele und agiert auf unterschiedlichen Ebenen. Ein harmonisches Zusammenspiel dieser Aufgabenbereiche ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg des Netzwerks. Schritt für Schritt führen wir Sie durch die Grundlagen des Netzwerkmanagements.



2| Grundlagen Netzwerkmanagement

Im Alltag ist der Begriff Netzwerk nicht mehr wegzudenken. Ihnen sind wahrscheinlich in diesem Zusammenhang die Begriffe Networking, Zusammenarbeit oder Kooperation begegnet. Für den Einstieg in das Thema Netzwerkmanagement geben wir Ihnen mit verschiedenen Definitionen einen ersten Überblick in die Netzwerkarbeit. Neben dem eigentlichen Netzwerk-Begriff begegnen uns im Alltag weitere Begriffe, die einem in diesem Zusammenhang in den Sinn kommen. Zur Unterscheidung der Begriffe Zusammenarbeit folgt eine kurze Auflistung der Definitionen.²

Zusammenarbeit

Als Zusammenarbeit wird ein Informeller Austausch, der langfristig oder zeitlich begrenzt ist, zu einen gemeinsamen Thema oder Ziel, bezeichnet.

Networking

Vielen Menschen haben im Zusammenhang Netzwerken auch bereits den Begriff Networking schon einmal gehört. Beim Networking kann der Kontakt zu anderen sporadisch oder regelmäßig erfolgen. Networking hat das Ziel berufliche Kontakte am Laufen zu halten.

Kooperation

Unter einer Kooperation wird im Allgemeinen eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit verstanden. Die befristete Zusammenarbeit wird schriftlich in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten.³

²: Bertelsmann Stiftung

³: Vgl. Kramm

Definition Netzwerk

Auf beruflicher Ebene ist ein Netzwerk „ein freiwilliger Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich (weitgehend) voneinander unabhängiger Institutionen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten, Synergieeffekte zu erreichen, die dem Erreichen von Entwicklungen, Leistungsverbesserungen, Problemlösungen und anderem dienen.“³

Definition Netzwerkmanagement

Die Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es u. a. die vorhandenen Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) und Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit benötigt werden, sinnvoll einzusetzen, sowie die Strukturen und Prozesse im Netzwerk zu definieren.

Was verstehen wir unter einem Netzwerk?

- freiwilliger Zusammenschluss
- gemeinsames Ziel
- Gleichberechtigung aller Netzwerkakteurinnen und Netzwerkakteure
- es gibt keine Hierarchien
- Zusammenarbeit statt Konkurrenz
- Beteiligung aller Akteurinnen und Akteure
- Wissensweitergabe
- gemeinsamer Mehrwert steht im Mittelpunkt
- unbürokratisches Handeln
- Bereitschaft zum Teilen (z. B. Wissen oder vorhandenen Ressourcen)⁴

4: Vgl. Kramm



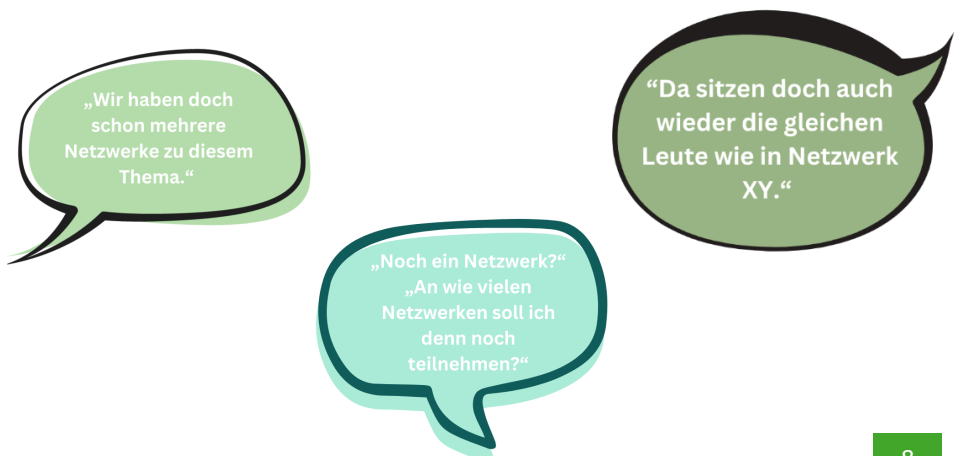
Welche Stolpersteine könnten Sie in Ihrem Netzwerk erwarten?

Bei der Zusammenarbeit mit vielen Menschen kann es zu verschiedenen Stolpersteinen bzw. Herausforderungen bei der Arbeit kommen.

Welche Stolperbesteine können Ihnen in der Netzwerkarbeit begegnen?

- oft knappe Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen)
- geringe Motivation bei abgestellten Teilnehmenden, die nicht freiwillig dabei sind
- herausfordernde Personen
- unklare und fehlende Rollen- und Aufgabenaufteilung
- häufiger Wechsel von Netzwerkakteuren (hohe Fluktuation)

Aussagen, die Ihnen bei der Netzwerkarbeit begegnen könnten:



Haben Sie sich bei der ein oder anderen Aussage ertappt?

Vielleicht geht es Ihnen genauso, wenn Sie den Begriff Netzwerk hören, dass Sie an mehr Arbeit oder an noch eine Veranstaltung denken, bei der kein Ergebnis heraus kam, aber lassen Sie sich davon nicht entmutigen. Denken Sie bitte immer daran, dass Sie ein gemeinsames Ziel verfolgen und erreichen möchten. Auf und Ab's gehören in der Netzwerkarbeit dazu. Denken Sie stets positiv.

Potentiale von Netzwerken

Wie wir alle wissen, kann Netzwerkarbeit teilweise ziemlich anstrengend sein. Sei es die Netzwerkfindung, die Häufigkeit der Treffen oder ein ungelöster Konflikt. Dann ist es an dieser Stelle hilfreich, sich die Potentiale von Netzwerken ins Bewusstsein zu rufen.

- Austausch von Erfahrungen und Wissen
- Innovationen
- Teamarbeit
- Einsparen und Teilen von Ressourcen
(Zeit, Personal, Finanzen)
- Win-Win-Situation für alle Seiten
- keine Doppelangebote/Doppelstrukturen aufbauen
- über den eigenen Tellerrand blicken⁵

Wie Sie sehen, können Netzwerke viele Potentiale beinhalten. Nutzen Sie diese und denken Sie gerne daran zurück, wenn es in der Arbeit zu Herausforderungen kommt.

Warum vernetzen? - Vorteile der Netzwerkarbeit

Was kann mir Netzwerkarbeit für die eigene Arbeit bieten? Sie fragen Sie nun, welchen Mehrwert habe ich von einem Netzwerk? Welche Vorteile habe ich von Netzwerkarbeit in m einer Gemeinde oder Stadt?

Zunächst einmal, Sie sind mit Ihrem Thema nicht alleine. Sie werden Mitstreiter bzw. Weggefährten für Ihr Vorhaben benötigen

Die Vorteile ähneln sich an der ein oder anderen Stelle mit den Netzwerkpotentialen. Das ist aber ganz normal und verstärkt noch einmal die Vorteile der Netzwerkarbeit. Die folgende Auflistung zeigt nur einige Vorteile der Netzwerkarbeit:

- Gemeinsame Veränderung bewirken
- Gewinnung neuer Kontakte
- Austausch interner Informationen immer neuer Informationsquellen, regelmäßiger Erfahrungen
- Know-How anderer mit nutzen neue Zielgruppen erschließen und ansprechen
- Gemeinsame Entwicklung effizienter Strategien
- Aufmerksamkeit (z. B. auf das Thema lenken, Öffentlichkeitsarbeit), Leistungsspektrum der Institution erweitern
- Einbringen eigener Kompetenzen
- Konkurrenzfähig werden
- eigene Flexibilität verbessern
- Risiken gemeinsam tragen
- Kapazitäten auslasten bzw. entlasten
- Kosten reduzieren
- neue Sichtweisen und Blickwinkel kennenlernen: Blick über den Tellerrand

Potentielle Netzwerkpartner

Auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel treffen Sie viele unterschiedliche Wegbegleiter, die sie bei der Arbeit unterstützen können. Das können u. a. sein:

- Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter
- Schulen
- Freie Träger (z. B. AWO, Caritas, DRK, Diakonie)
- Kirche
- Bürgermeisterinnen und Bürgermeister
- Stadtverwaltung
- Sportvereine
- Jugendclubs
- Seniorenbüro
- Mehrgenerationenhaus
- Verbände/Vereine/Organisationen
- Stadtteilmanager/Stadtteilbüros
- Interessierte Bürgerinnen und Bürger

Selbstverständlich zeigt diese Auflistung möglicher Netzwerkpartner nur einen Ausschnitt



Checkliste Netzwerkpartner

- ☐ Wer begleitet mit auf dem Weg?
- ☐ Wer startet gemeinsam mit mir?
- ☐ Wer begleitet mich nur Stück auf dem Weg?
- ☐ Wem begegnen wir an späterer Stelle auf unserem Weg?

Platz für Ihre Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

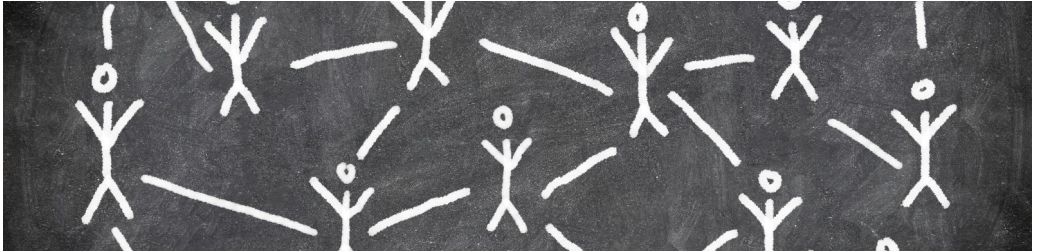
.....

.....

.....

.....

.....



Verstärkung suchen - Netzwerkpartner gewinnen

Nach dem Sie erste potentielle Partner für Ihr Netzwerk identifiziert haben, stellt sich Ihnen vielleicht die Frage: Wie erreiche ich potentielle Netzwerkpartner?

Für jede Idee oder Vorhaben benötigt es eine Person, die den Hut auf hat und ein Netzwerk initiieren möchte.

Das Thema und die Idee sollten klar verständlich für Außenstehende formuliert sein.

Mit der Vision sowie der Bedarfs- und Bestandsanalyse haben Sie den Grundstein für die Arbeit mit Netzwerkpartnern gelegt. Was sind die nächsten Schritte?

1. Recherche nach geeigneten Akteuren, Initiativen und Organisationen
2. Priorisierung - wer wird zuerst angesprochen?
3. Nutzen des Netzwerkes für die Akteure herausarbeiten
4. Akteure ansprechen - auf eine individuelle Ansprachen achten

Peb, S.14, Quelle S.14 , Nr. 5: Bayrisches Landesamt

Die **Haltung der Netzwerkpartner** sollte folgende Aspekte beinhalten:

- offen
- wertschätzend
- vertrauensvoll
- auf Augenhöhe
- partizipativ



DIE SCHRITTE IHRES NETZWERKES

Der Netzwerkprozess zeigt Ihnen, in welchen Phasen ein Netzwerk zur kommunalen Gesundheitsförderung gebildet werden kann. Alle Beteiligten verbindet ein gemeinsam festgelegtes Ziel und alle tragen gleichermaßen bei, dieses zu erreichen und das eigene Netzwerk zu entwickeln. Die unterschiedlichen Fähigkeiten sollen dabei möglichst ergänzend und gewinnbringend genutzt werden.

Der Netzwerkprozess besteht aus 6 Phasen. Der Netzwerkgründung, Netzwerkaufbau, Maßnahmenprozess, Verstetigungsphase sowie der Dokumentation und Evaluation des Netzwerkes.

1. Netzwerkgründung und Netzwerkaufbau
2. Aktive Netzwerkphase
3. Maßnahmenprozess
4. Verstetigungsphase
5. Evaluation

Wichtig: Alle Phasen sollen partizipativ gestaltet werden; alle Teilnehmenden werden also einbezogen.

1. Netzwerkgründung und Netzwerkaufbau

Im ersten Schritt beschäftigen wir uns mit dem **der Netzwerkgründung und dem Netzwerkaufbau**

Wie baue ich ein Netzwerk auf? (pep, Skript 1, S 12)

IHR ERSTER SCHRITT: EINE VISION FORMULIEREN

Am Anfang eines jeden Netzwerkes steht eine verantwortliche Person, vielleicht Sie selbst, mit klaren Vorstellungen und Ideen für ein gemeinsames Ziel eines zukünftigen Netzwerkes. Nachdem Sie Gleichgesinnte für Ihr Anliegen gefunden haben, gilt es, gemeinsam möglichst genau eine Vision zu formulieren. Was wollen Sie erreichen? Was soll sich verbessern? Hier legen Sie den Grundstein Ihrer Netzwerkgründung.

Eine Vision sollte offen für eine gemeinsame Gestaltung sein und konkret formuliert sein, um überzeugen zu können.^{7 S. 13}

Ein Beispiel einer Vision für Ihr Vorhaben: Die Gesundheit der Bevölkerung Ihrer Kommune soll sich verbessern.

Wichtig: Je genauer und bedeutsamer die Vision formuliert ist, desto besser können sich potenzielle Teilnehmende mit dieser identifizieren.

ANSCHLIESSEND: BEDARF, BESTAND UND BEDÜRFNISSE VOR ORT ERMITTELN

Ist Ihre Vision formuliert, gilt es, den Bedarf vor Ort herauszufinden. Welche Ansatzpunkte gibt es in Ihrer Kommune? Welche konkreten Probleme liegen vor? Außerdem muss der aktuelle Bestand der Gemeinde erfasst werden. Welche Angebote gibt es bereits? An wen kann man sich wenden? Dem gegenüber stellen Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Was wünscht sich die Einwohnerschaft Ihrer Kommune? Welche Ansprüche sind zu erfüllen?

Im Vordergrund steht in diesem Schritt, die Rahmenbedingungen kennenzulernen und erste Handlungsoptionen auszumachen. Konkrete Arbeitsschritte werden erst in einem späteren Schritt formuliert.

Skript S.13

Bedarf, Bestand und Bedürfnisse - Was bedeutet das?

Bedarf - Was soll sich verändern?

Einen Bedarf erkennen Sie, wenn sich anhand der Datenlage ein Veränderungsbedarf ableiten lässt. Bedarfe können Sie aus einer Reihe von Quellen beziehen, z. B. aus Daten der Gesundheits-berichterstattung des Bundes, Sozialberichterstattung, wissenschaftliche Studien oder Beobachtungen von Projektmitarbeitenden.

Bestand - Welche Angebote gibt es bereits?

Der Bestand umfasst alle Strukturen und Angebote, aktive Akteure oder Netzwerke, die sich mit ähnlichen Problematiken beschäftigen. Schwerpunkte Ihrer Analyse können demographische

Gegebenheiten, Infrastruktur und sonstige Einrichtungen sein.

Bedürfnisse - Was wünschen sich die Bewohnenden?

Bedürfnisse beschreiben, was sich die Bewohnenden Ihrer Kommune wünschen, unabhängig davon, ob es dem objektiven Bedarf entspricht. Um die Bedürfnisse herauszufinden, eignen sich Umfragen oder Interviews.

AKTIV WERDEN: NETZWERKAKTEURE UND INTERESSENVERTRETENDE GEWINNEN

Ein Netzwerk kann besonders zielführend arbeiten, wenn die Mitglieder aus möglichst unterschiedlichen Bereichen gewonnen wurden. Identifizieren Sie daher zunächst, welche Akteure und Interessenvertretende sich thematisch besonders für Ihr Netzwerk eignen. Sprechen Sie diese an und sensibilisieren Sie für Ihr Anliegen. Etwas Überzeugungsarbeit kann dabei durchaus möglich werden, weshalb es sinnvoll ist, den Fokus je nach Gesprächspartner zu wählen.

Es müssen nicht sofort alle relevanten Akteure Teil Ihres Netzwerkes werden, sie können auch im Verlauf des voranschreitenden Prozesses dazu stoßen. Achten Sie jedoch darauf, alle relevanten und entscheidenden Akteure und Interessenvertretende bereits frühzeitig anzusprechen. So sichern Sie sich weitreichende Unterstützung für Ihr Vorhaben.



Sprechen Sie die folgenden potenziellen Netzwerkmitglieder an:

- ☐ Hausärzte Ihrer Gemeinde
- ☐ Ihre/n Bürgermeister/in
- ☐ Leitungen der örtlichen Kitas und Grundschulen
- ☐ Vorstandsmitglieder lokaler Sportvereine
- ☐ Elternvertretende

ENTWICKELN SIE EIN LEITBILD FÜR IHR NETZWERK

Nachdem Sie Mitglieder für Ihr Netzwerk gewinnen konnten, entwickeln Sie gemeinsam ein Leitbild, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können. Gleichzeitig soll es den Nutzen Ihres Netzwerkes unterstreichen. Hier halten Sie auch fest, unter welchen Rahmenbedingungen Sie zukünftig miteinander arbeiten wollen. Dieser Schritt ist wichtig, um ein Miteinander auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Das Leitbild Ihres Netzwerkes zeigt, wie Ihr Vorhaben aus-gerichtet ist. Es zeigt die Vision und Ihre Interessen und schafft einen Überblick, was Sie gemeinsam erreichen wollen. Ein Leitbild wird von den Mitgliedern Ihrer Gruppe gemeinsam erstellt und sollte die Meinungen aller berücksichtigen und widerspiegeln.

SETZEN SIE GEMEINSAM ZIELE

Um Ihre Vision in die Realität umzusetzen, bedarf es Ziele, die von Ihrem Netzwerk formuliert werden. In der anschließenden Umsetzung ist so jedem Mitglied klar, was eigentlich verfolgt werden soll.

Die Ziele sollten gemeinsam vom Netzwerk klar und strukturiert angelegt werden. Das gelingt besonders gut, wenn Sie die SMART-Regeln anwenden:

Spezifisch	Messbar	Anspruchsvoll	Realistisch	Terminiert
Es wird klar, was Ihr Netzwerk oder Ihre Maßnahme genau bewirken soll.	Es ist festgelegt, wie Sie überprüfen, ob Ihr Ziel erreicht wurde.	Das Erreichen Ihres Zieles ist eine Herausforderung; es ist nicht zu niedrig gesteckt.	Ihr Ziel ist dennoch nicht zu anspruchsvoll und kann erreicht werden.	Es ist festgelegt, in welchem Zeitraum Sie das Ziel erreichen möchten.

Ein **Beispiel** eines smarten Zieles Ihres Netzwerkes: Ziel des heutigen Treffens ist es, ein für alle Mitglieder des Netzwerkes gültiges Leitbild zu verabschieden.

DER NÄCHSTE SCHRITT: EIN KONZEPT FÜR IHRE NETZWERKARBEIT ERSTELLEN

Auch wenn die Mitarbeit in Ihrem Netzwerk freiwillig und hierarchiefrei organisiert ist, ist es für eine effektive Zusammenarbeit unerlässlich, Grundlegendes schriftlich festzuhalten.

Wie Ihr Netzwerk arbeitet und wie Sie Ihre Ziele verfolgen, auch methodisch, richtet sich nach der Größe Ihres Zusammenschlusses und nach den Themen, die Sie bearbeiten möchten. Punkte, die Sie in Ihrem Konzept abbilden können, sind:

- **Innere Strukturen:** Besitzt Ihr Netzwerk z. B. viele Mitglieder, kann es sinnvoll sein, ein Steuerungsgremium und unterschiedliche Arbeitsgruppen einzurichten. Dies kann als interne Struktur festgehalten werden.
- **Regeln der Zusammenarbeit:** Wie oft trifft sich das Netzwerk? Wie kommunizieren Sie miteinander? Und wer übernimmt die Rolle des Schriftführenden? Klare Regeln werden Ihr Zusammenarbeiten erleichtern, sie beugen Konflikten vor und bilden den Rahmen für ein gleichberechtigtes Miteinander. Gleichzeitig hilft es neuen Mitgliedern, sich schnell einzufinden zu können.
- **Finanzplan:** Ein Finanzplan hilft allen Mitgliedern, etwaige Kosten zu kalkulieren.

Sehen Sie Ihr Konzept nicht als starres Konstrukt. Vielmehr ist es eine Handlungshilfe, die im Laufe der Netzwerkarbeit überprüft und angepasst werden kann.

Sehen Sie Ihr Konzept nicht als starres Konstrukt. Vielmehr ist es eine Handlungshilfe, die im Laufe der Netzwerkarbeit überprüft und angepasst werden kann.

IHR NETZWERK UMSETZEN UND DOKUMENTIEREN

Bisher haben Sie die Basis für Ihr Netzwerk geschaffen. Nun beginnt die aktive Netzwerkarbeit: Sie entwickeln gemeinsam Maßnahmen und setzen diese um, um Ihr Ziel zu erreichen.

Was ist jetzt wichtig?

Halten Sie Ihr Netzwerk zusammen! Gerade in dieser Phase können Störungen und Konflikte ☐ auftreten. Viele praktische Aufgaben führen leicht dazu, dass jeder beginnt, unabhängig zu agieren.

☐ Bleiben Sie in stetigem Austausch und halten Sie Rücksprache mit allen Beteiligten! Regelmäßige Netzwerktreffen können dabei behilflich sein. Wie oft und in welchem Rhythmus Sie sich treffen, legen Sie gemeinsam fest.

Bereiten Sie sich auf die Treffen vor! Eine gute Koordination und Organisation erweisen sich als Schlüssel, um die aktive Netzwerkphase am Laufen zu halten.

Dokumentieren Sie Ihre Schritte! Wenn Sie Ihre Treffen und Aktivitäten ausführlichen dokumentieren, schaffen Sie einen hervorragenden Ausgangspunkt für eine spätere Evaluation und die Öffentlichkeitsarbeit Ihres Netzwerkes.





FINANZIERUNGSPLAN PEB SKRIPT 1 S. 17

Auch in einem Netzwerk fallen im Laufe der Zeit Kosten an und Sie benötigen einen Finanzierungsplan.

Mögliche anfallende Kosten:

- Räumlichkeiten
- Verbrauchs- und Moderationsmaterial
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen

AKTIVE NETZWERKPHASE (PEB SKRIPT 1 S. 18)

Die aktive Netzwerkphase beinhaltet die Umsetzung von Maßnahmen.

Jetzt beginnt die praktische Netzwerk, die Sie zum Erreichen Ihrer Ziele benötigen. Die Arbeit im Netzwerk läuft, die Rollen und Aufgaben wurden verteilt und auch die Verantwortlichkeiten wurden geklärt. Die Herausforderung an dieser Stelle ist es alle Netzwerkakteure im Boot zu behalten. Durch die Aufgabenverteilung ist es möglich, dass sich die Akteure verselbständigen. Regelmäßige Austauschtreffen halten das Netzwerk beisammen. Die Netzwerktreffen sollten gut vorbereitet sein, damit die Zeit effektiv genutzt werden kann. Auch der Punkt Öffentlichkeitsarbeit sollte bereits von Ihnen mitgedacht werden.

Scheuen Sie sich nicht auch mal meinen Schritt zurück zu gehen, wenn Sie merken, es passt noch nicht ganz so, wie Sie es sich vorgestellt haben. Diesen Schritt können Sie nicht nur am Ende wagen, sondern auch immer nach Bedarf nachsteuern.

Platz für Ihre Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

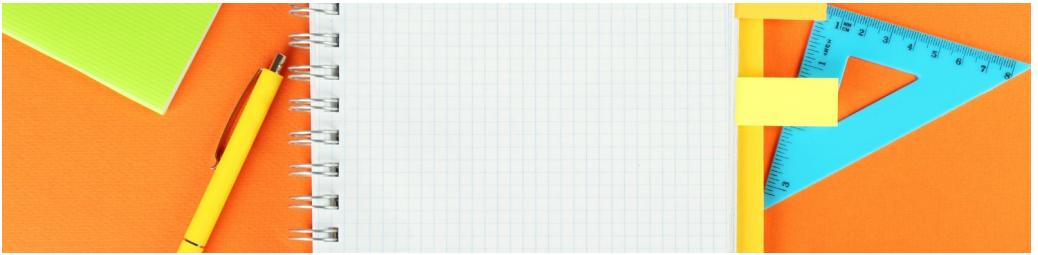
.....

.....

.....

.....

.....



Regeln der Zusammenarbeit

Damit die Arbeit im Netzwerk funktioniert, ist es hilfreich, gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit aufzustellen. Diese anschließend aufzuschreiben und im erstellten Leitbild zu verankern. Zu den **Regeln der Zusammenarbeit** zählen u. a. :

- Offenheit und Ehrlichkeit
- Transparenz
- klare Aufgabenverteilung
- Vertrauen
- klare Zielsetzung
- regelmäßige Treffen
- Verteilen von Kompetenzen
- Gemeinsame Entscheidungen finden und treffen
- Ein- und Ausstieg von Akteuren ins Netzwerk
- Vertrauen
- Arbeiten auf Augenhöhe
- respektvoller Umgang miteinander
- aussprechen lassen
- (Quelle Peb, Skript 1, S. 17)

Checkliste—Netzwerkarbeit

Nun sind Sie an der Reihe :

- ☐ Was ist das Ziel unseres Netzwerkes?
- ☐ Was möchten wir als Netzwerk erreichen?
- ☐ Wie stellen wir uns die gemeinsame Arbeit vor?
- ☐ Wie verteilen wir die Aufgaben?
- ☐ Rotieren die Aufgaben?
- ☐ Wer schreibt das Protokoll? Rotiert die Aufgabe und jeder ist einmal an der Reihe?
- ☐ Wer organisiert die Räumlichkeiten?
- ☐ Wer ist für die Terminfindung zuständig?
- ☐ In welchen Abständen treffen wir uns? (z. B. einmal im Quartal?)
- ☐ Soll es Unter-Arbeitsgruppen geben?

ABSCHLIESSEND: EVALUIEREN UND VERSTETIGEN

Sie können alle Schritte Ihres Netzwerkaufbaus laufend evaluieren, ebenso wie Ihre Zusammenarbeit und einzelne Maßnahmen, die Sie entwickeln und umsetzen. Sie überprüfen damit, ob Sie die gesteckten Ziele erreichen und Ihrer Vision näherkommen. Je nachdem, was Sie überprüfen möchten, gilt es, einen Indikator auszuwählen, der Ihre Erfolge entsprechend abbildet.

Möchten Sie eine Maßnahme zur Verbesserung der Kindergesundheit evaluieren, könnten Erfolgsindikatoren sein:

- Die Anzahl der Kinder bis 12 Jahre mit einem BMI $> 35\text{kg/m}^2$ liegt unter 25 Prozent.
- Das Mittagsangebot in Kita und Grundschule hat sich gesundheitsförderlich verändert.
- Die Anzahl der Bewegungsangebote für Kinder bis 10 Jahre hat sich verdoppelt.

Auch die Netzwerkarbeit als solches sollten Sie stetig überprüfen. Sie erkennen dadurch das Entwicklungspotenzial Ihres Netzwerkes, können die Potenziale gewinnbringend nutzen und Ihre Arbeiten verstetigen. Sie schaffen Strukturen, die den Grundstein für ein beständiges Netzwerk legen, das dauerhaft bestehen kann.

Tipp

Hinweise, wie Sie Maßnahmen eigenständig entwickeln, erhalten Sie im Leitfaden „Qualitätskriterien – für Planung, Umsetzung und Bewertung von Bewegung, Ernährung und Umgang mit Stress, herausgegeben von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).

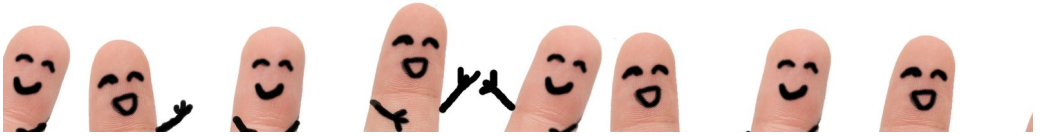


Erhaltung von Netzwerken (Netzwerkpflege)

- regelmäßige Kontaktpflege
- Überprüfung gemeinsamer Ziele und ggf. Anpassung dieser
- Vermeidung von Konkurrenzdenken

—> **Nur so kann ein Netzwerk erfolgreich arbeiten!**





Kommunikation in Netzwerken

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Kommunikation in Netzwerken und geben Ihnen einige Tipps und Tricks für Ihre praktische Arbeit im Alltag.

Überall hören wir wie wichtig Kommunikation ist. Diesen Punkt können wir nur bestätigen. Es gilt nicht nur das gesprochene Wort. Die nonverbale (ohne Sprache) Kommunikation ist genauso bedeutsam. Mimik und Gestik verraten manchmal mehr als das gesprochene Wort

Im folgenden Abschnitt stellen wir Ihnen 3 gängige Kommunikationsmodelle näher vor.

- Sender-Empfänger-Modell nach Watzlawick
- 4-Seiten einer Nachricht/4-Ohren-Modell
- Eisbergmodell

Sender-Empfänger-Modell nach Watzlawick (Skript Netzwerkmoderation S. 6)

Das Sender-Empfänger-Modell nach Watzlawick ist Ihnen bestimmt schon einmal begegnet. Kurzgesagt gibt es einen Sender, der etwas sagt (eine Nachricht) seine Botschaft verständlich verschlüsselt wieder. Der Empfänger der Nachricht versucht diese Botschaft zu entschlüsseln. Oft stimmen gesendete Nachricht und empfangene Nachricht überein.

“

**„Man kann nicht nicht
kommunizieren.“**

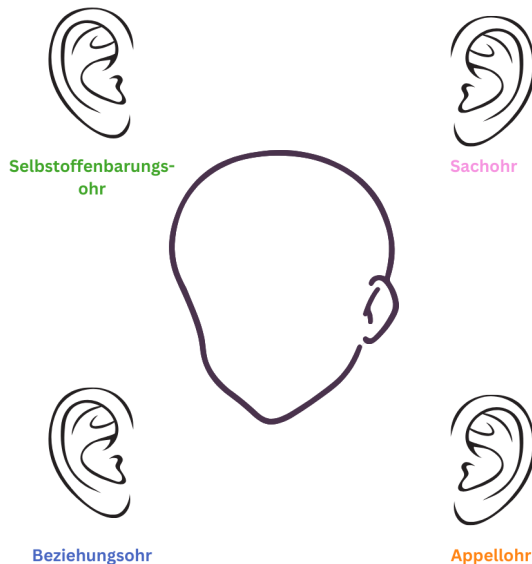
(Paul von Watzlawick)

”



4-Seiten einer Nachricht/4-Ohren-Modell (Skript Netzwerkmoderation S. 7)

Das Modell 4-Seiten einer Nachricht entwickelte Friedemann von Thun bereits in den Achtziger Jahren. Das Modell beinhaltet „4 Seiten einer Nachricht“ und „mit 4 Ohren empfangen“. In dem Modell wird davon ausgegangen, dass jede Nachricht 4 unterschiedliche Botschaften enthält.



Selbstoffenbarungsohr: Was ist das für einer? Was ist mit ihm?

Beziehungsohr: Wie redet der eigentlich mit mir?

Sachohr: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?

Appellohr: Was soll ich tun, fühlen, denken auf Grund seiner Meinung?

Beispiel 4-Seiten einer Nachricht/4-Ohren-Modell (S.7)

Ein Ehepaar fahren gemeinsam im Auto. Die Frau fährt und ihr Mann sagt: „Die Ampel ist grün.“

Selbstoffenbarungsohr: „Hast du heute noch etwas vor?“

Beziehungsohr: „Ich habe einen Führerschein und kann ohne deine Hilfe fahren!“

Sachohr: „Ja. Die Ampel ist grün.“

Appellohr: „Ich fahr ja schon los.“

Das Modell kann im Alltag hilfreich sein, Menschen und ihre Handlungen besser zu verstehen.

Eisberg-Modell (<https://karrierebibel.de/eisbergmodell/>)

Auch dieses Modell wird in der heutigen Übersetzung Paul von Watzlawick zugeschrieben. Die Grundannahme des Modells ist es, dass nur 20 % der Kommunikation aus bewussten rationalen und sichtbaren Informationen besteht (= der sichtbare Teil des Eisbergs über Wasser). Dazu zählen u. a. Zahlen, Daten und Fakten. Hier sprechen wir von der Sachebene. Die anderen 80 % sind der unsichtbare unter der Wasseroberfläche. Das ist die Beziehungsebene. Das sind u. a. Ängste, Erfahrungen, Gefühle, Traumata oder Instinkte. Diese zählen nur non-verbalen Kommunikation. Nicht zu vergessen sind der Tonfall sowie Mimik und Gestik bei einer Aussage. Auch hier lässt sich viel anleiten. Die Beziehungsebene überträgt Stimmungen, Emotionen, Werte und auch Motive. Im Alltag können Konflikte entstehen, wenn die Beziehungsebene gestört ist.



Platz für Ihre Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

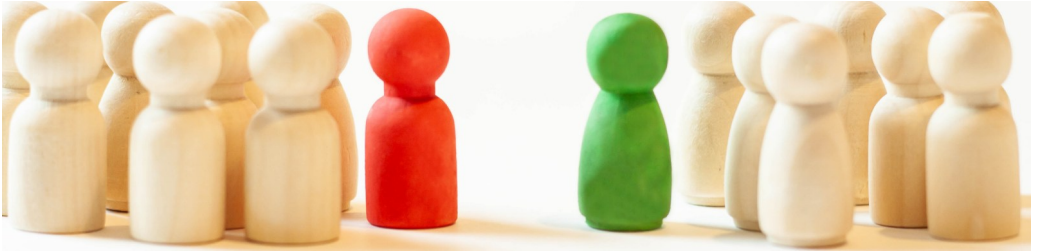
.....

.....

.....

.....





Konflikte in Netzwerken

Konflikte treten immer da auf, wo Menschen zusammenkommen. Das kann im privaten sowie im beruflichen Kontext vorkommen. Oftmals handelt es sich um Missverständnisse in der Kommunikation miteinander.

Manchmal ist es hilfreich sich in die andere Person hineinzusetzen und zu überlegen, wo das eigentliche Problem liegt. Hat die andere Person nur einen schlechten Tag oder ein wirkliches Problem mit mir und meiner Arbeit? Die meisten Konflikte im Berufsleben entstehen auf der persönlichen Ebene. Denken Sie einmal an sich selbst. Niemand muss alle Menschen auf der Welt mögen, Es werden Ihnen im Alltag sei es im Beruf oder Privaten immer wieder Personen begegnen, die nicht auf Ihrer Wellenlänge liegen, dennoch wird ein respektvoller Umgang miteinander in der Arbeitswelt und im Privaten gepflegt. Im folgenden Abschnitt betrachten wir die Fragen:

Warum haben wir einen Konflikt im Netzwerk? Was könnte die Ursache sein?

Wie gehe ich mit einem Konflikt in meinem Netzwerk um?

Welche Möglichkeiten habe ich einen Konflikt in meinem Netzwerk zu lösen?

Viele Menschen bedeuten viele unterschiedliche Meinungen und Perspektiven. Hier liegt der Schlüssel in der Kommunikation miteinander.



Es ist also völlig normal, dass wenn viele Menschen aufeinandertreffen, es auch zu Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten kommen kann.

In einem Netzwerk treffen verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Neben den verschiedenen Persönlichkeiten bzw. verschiedenen Charakterzügen bringt jeder Teilnehmende im Netzwerk eine unterschiedliche Einstellung zum Netzwerk und zur Arbeit im Netzwerk mit. Die eigene Motivation und Einstellung kann eine große Rolle spielen. Es macht einen großen Unterschied ob Sie zur Teilnahme an dem Netzwerktreffen abgestellt worden sind, aber kein Interesse am Thema haben und nur körperlich anwesend sind. Nehmen Sie nur in Vertretung weil, weil der eigentliche Ansprechpartner verhindert ist? Oder sind Sie vielleicht selbst sogar Initiator des Netzwerkes? Fragezeichen einfügen - Selbstreflektion

Erkennen Sie sich an der ein oder anderen Stelle wieder?

Konflikte bergen die Gefahr dass eine offenen und transparente Arbeitsatmosphäre gestört bzw. nicht mehr vorhanden ist. Aus diesem Grund ist es wichtig Konflikte anzusprechen und versuchen diese zu lösen?

Geht es bei diesem Konflikt um ein sachliches Thema oder wird dieser Konflikt auf persönlicher Ebene geführt. Geht es z. B. darum wer im Büro das Druckerpapier nicht nachfüllt oder wer das Licht den ganzen Tag anlässt, obwohl es längst hell geworden ist? Ein weiterer beliebter Konflikt in der Arbeitswelt ist „Fenster auf oder Fenster zu“? Natürlich soll niemand im Büro frieren, frische Luft zwischendurch hat aber auch noch niemandem geschadet.

Definition Konflikt nach Glasl (S. 30)

Glasl definiert einen Konflikt als „*Interaktion zwischen mindestens 2 Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen) wobei mindestens 1 Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/Wahrnehmen und/oder im Fühlen und/oder im Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolgt.*“

Wie äußern sich Konflikte im Netzwerk? S.30

- Es kommt zur Gruppenbildung, es wird gegeneinander gearbeitet
- Netzwerkpartner sprechen nicht mehr miteinander
- Ausgrenzung einzelner Akteure
- Diskussion drehen sich im Kreis
- Entscheidungen werden vertagt
- Kaum noch neue Ideen oder Impulse

Ursache von Konflikten (Quelle PEB, Folien KGM)

- Missverständnisse in der Kommunikation
- Kontaktbruch und Beziehungsstörungen
- unterschiedliche Stress-Mechanismen (Aktionismus, Rückzug)
- unterschiedliche Persönlichkeits- und Verhaltenstypen (Choleriker, Phlegmatiker oder gegensätzliche Lebensstile
- ungeklärte Rollen- und Aufgabenverteilung

Bitte vergessen Sie nicht, dass Konflikte in Stadien verlaufen. Meinungsunterschiede oder Unstimmigkeiten können sich zu manifesten Konflikten entwickeln. Konflikte können die Kontrolle über eine Person übernehmen und die Situation erschweren.



Konfliktarten (S.30)

Auch Konflikte lassen sich in verschiedene Arten einteilen:

Interessenskonflikte

Die Konfliktparteien haben gegensätzliche Interessen (unterschiedliche Priorisierung von Zielen, unterschiedliche Ansichten über relevante Themen. Diese Konfliktart ist oft in Netzwerken vertreten.

Vorgehenskonflikte (S. 31)

Die Konfliktparteien haben verschiedene Vorstellungen davon, mit welchem Vorgehen ein gemeinsames Ziel am besten zu erreichen ist. Die inneren Bilder in den Köpfen der Netzwerkpartner, die diesen Vorstellungen zu Grunde liegen, sind nicht leicht mitzuteilen und manchmal den Beteiligten selbst nicht deutlich. Kompromisse sind an dieser Stelle schwer zu finden. Nicht immer können Entscheidungen über das Konsensprinzip getroffen werden. Hier ist es hilfreich, Mehrheitsabstimmungen für das weitere Vorgehen zu wählen.

Persönliche Konflikte

Die Konfliktparteien treten für individuelle Befindlichkeiten ein (fehlendes Maß an Wertschätzung, unterschiedliche Erwartungen von Verbindlichkeit, Pünktlichkeit und Verhalten in der Gruppe. Auch hier spielt Kommunikation eine wichtige Rolle. Lieber einmal mehr über die eigenen Werte sprechen, als zu wenig. Versuchen Sie so früh möglich ihr Anliegen mit der anderen Konfliktpartei zu besprechen, um ein Hochschaukeln zu vermeiden.

Konflikte sollten grundsätzlich auf sachlicher Ebene geführt werden. In der Realität sieht das meistens anders aus. Denken Sie daran, ruhig und sachlich zu bleiben. Eine Kommunikation auf Augenhöhe bildet die Basis für die Zusammenarbeit in Ihrem Netzwerk. Bleiben Sie höflich, freundlich und sachlich. Beachten Sie die gemeinsam aufgestellten Regeln der Zusammenarbeit.



Tipps und Tricks zur Konfliktlösung

Welche Möglichkeiten habe ich einen Konflikt in meinem Netzwerk zu lösen?

Vorausgehen eine Herausforderung oder eine Diskussion mit dem Ziel und der Bereitschaft diese zu lösen.

- Konflikte frühzeitig ansprechen (Quelle: Netzwerkmoderation, PEB S. 29)
- offen und ehrlich sein
- DIEGO-Prinzip
- SAG ES-Modell

DIEGO-Prinzip (S.32 Netzwerkmoderation)

Wie können schwierige und emotionsgeladene Gespräche respektvoll beendet werden?

- Aktives Zuhören
- Gemeinsamkeiten im Blick behalten
- sich nicht verletzen und Emotionen zu lassen
- auf Augenhöhe mit einander sprechen

Das DIEGO-Prinzip lässt sich gut im Alltag anwenden und merken. Die einzelnen Buchstaben werden jeweils einem Finger zugeschrieben.

D= Danke Wertschätzung geben, Anerkennung und Respekt, für geleistete Arbeit nicht schleimen oder in Watte packen

I= Ich-Botschaften „Ich empfinde...“, kein „Du“ oder „man“, keine Vorwürfe

E= ernsthaft sachlich argumentieren, nicht bewerten

G= Gemeinsamkeit Perspektive ändern und auf Gemeinsamkeiten schauen

O= Option für Aktivität Handlungsoptionen und nächste Schritte aufzeigen



SAG ES-Modell





Teamentwicklungsphasen (siehe KGM Heft Netzwerkmoderation Quelle)S. 28

Sie befinden sich in einem Netzwerktreffen und merken am Ende der Sitzung: „Irgendwie läuft das hier nicht so wie es sein sollte?“ oder „Warum haben wir uns heute eigentlich getroffen?“ Sie können aber nicht einordnen, was nun schief läuft oder warum das Netzwerk „eingeschlafen“ ist. Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Das ist völlig normal.

Im weiteren Sinne kann bei einem Netzwerk auch von einem Team gesprochen werden. Um die Dynamik in einem Netzwerk besser zu verstehen, kann es hilfreich sein, sich die vier Phasen der Teamentwicklung etwas genauer anzusehen.

Ein Netzwerk ist kein Selbstläufer, es gibt verschiedene Phasen im Netzwerkprozess mit möglichen Höhen und Tiefen, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

Die Orientierungsphase (Forming)

- Netzwerk lernt sich fachlich und menschlich kennen
- Es gibt noch kein gemeinsames Ziel und keine Arbeitsmethoden
- Führungsstil und Kompetenzen der einzelnen Netzwerkmitglieder werden beobachtet
- Netzwerkmitglieder finden ihre Rolle
- Regeln der Zusammenarbeit werden gemeinsam erarbeitet
- Sachlicher Verlauf der Phase
- Legt den Grundstein für die weitere Netzwerkarbeit

(Quelle KGM Heft Netzwerkmoderation Quelle) S. 28



Frustphase (Storming) siehe KGM Heft Netzwerkmoderation Quelle) S. 29

- unterschiedliche Standpunkte, Perspektiven werden ersichtlich
- Strukturen von Macht und Entscheidungen noch unklar
- oftmals durchsetzen eigener Meinung im Vordergrund, nicht die eigentliche Sache
- es sollte Raum für Diskussionen gelassen werden
- Emotionale Phase und von Konflikten geprägt
- Rollen können neu definiert werden

Organisationsphase (Norming)

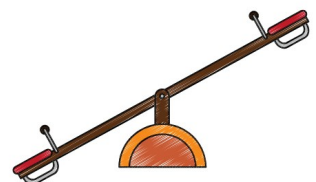
- Klare Strukturen sind entstanden Verabredungen werden getroffen
- Meinungsverschiedenheiten wurden geklärt, Charaktere haben sich kennengelernt und wissen um den Umgang miteinander
- alle sind bereit ins Arbeiten zu kommen und die gemeinsamen Ziele zu erreichen
- Ein Wir-Gefühl ist entstanden
- Regeln der Zusammenarbeit werden geachtet

Integrationsphase (Performing)

- Stadium der Selbstorganisation ist erreicht
- Zusammenarbeit wird als gut und wertvoll empfunden
- Flexibilität führt zu keinen größeren Störungen
- Längste Phase im Prozesse
- Wird auch als Routine- oder Arbeitsphase bezeichnet

Die 4 Phasen der Teamentwicklung verlaufen nicht durchgehend hintereinanderweg. Es ist ein stetiges auf und ab. Durch Zu- und Abgänge im Netzwerk kann es sein, dass Sie an der einen oder anderen Stelle einen Schritt zurückgehen, um an einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage zuarbeiten. Das ist der dynamische Prozess in der Netzwerkarbeit.

siehe KGM Heft Netzwerkmoderation Quelle) S. 29





Öffentlichkeitsarbeit in Netzwerken

Öffentlichkeitsarbeit nimmt heutzutage einen immer größeren Stellenwert ein und ist nicht zu unterschätzen. Sie bietet uns die Möglichkeit, die eigene Arbeit sichtbar zu machen und Erfolge zu feiern. „Tue gutes und sprich darüber!“ Darüber hinaus können Sie Ihren Förderern einen aktuellen Arbeitsstand aufzeigen und als Dokumentation nutzen.

An dieser Stelle stellen wir Ihnen u. a. die Ziele und Vorteile der Öffentlichkeitsarbeit vor.

Gemeinsam klären Sie, welches Ziel Ihre Öffentlichkeitsarbeit haben soll

Wer ist verantwortlich? Streuung auf verschiedenen Kanälen

Jetzt sind Sie an der Reihe. Netzwerkarbeit bietet Ihnen verschiedenen Gesprächsanlässe sein:

- Neugründung des Netzwerkes
- Auftaktveranstaltungen
- Meilensteine
- Vorstellung von Netzwerkmitgliedern oder Partnern
- Abschluss eines Projektes und viele Weitere.



Nun gilt es gemeinsam im Netzwerk zu überlegen, welches Medium Sie mit Ihrem Netzwerk in die Öffentlichkeit nutzen möchten. Es bieten sich verschiedene Gesprächsanlässe und Formate an.

- Veranstaltung,
- Social Media (Instagram, TikTiok, etc.)
- Flyer
- Presse
- Regionalfernsehen
- Radio
- Newsletter
- Websites

Bitte denken Sie daran, dass Sie nicht jedes Medium für Sie in Frage kommt. Die Auswahl ist individuell und ist immer abhängig vom Thema und der jeweiligen Zielgruppe

Tue Gutes und sprich darüber!





5| Gut gemacht - Weiter so!

Verzweifeln Sie nicht. Es ist völlig normal ein, zwei Schritte zurückzugehen, wenn es an der ein oder anderen Stelle nicht so funktioniert wie vorab geplant. Wichtig ist, dass Sie Ihr Ziel im Blick behalten.

Bleiben Sie dran und haben Sie Geduld. Gesundheitsförderung erfordert einen langen Atem, der sich in Hinblick auf die Menschen in Ihrer Kommunen langfristig positiv auswirken wird.

Checkliste

Nun Sie an der Reihe! Checkliste zum Netzwerkmanagement allgemein

- ☐ Wen haben wir in unseren eigenen Reihen als Netzwerkpartner?
- ☐ Welche potentiellen Kooperationspartner gibt es darüber hinaus?
- ☐ Welche bereits bestehenden Kooperationen/Netzwerke/Arbeitsgruppen gibt es, denen sich angeschlossen werden kann?
- ☐ Muss evtl. ein neues Netzwerk gegründet/eine neue Kooperation geschlossen werden?
- ☐ Mit wem möchte man (noch) zusammenarbeiten?
- ☐ Wie soll die Zusammenarbeit aussehen?
- ☐ Ist jedem die Win-Win-Situation/der Nutzen an der Zusammenarbeit bewusst?
- ☐ Gibt es gemeinsame Ziele, die verfolgt werden?



Literaturverzeichnis

1: Präventionsketten: integrierte kommunale Strategien

2: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Herausforderungen.pdf , S. 17

3: Alexandra Kramm, Skript Modul 1 Netzwerkmanagement, IN FORM, S.5

4: Alexandra Kramm, Skript Modul 1 Netzwerkmanagement, IN FORM, S.5

5: Alexandra Kramm, Skript Modul 1 Netzwerkmanagement, IN FORM, S.6 in: Netzwerkmoderation—Netzwerke zum Erfolg führen, Matthias Teller, Jörg Langmuß, Augsburg, 2007; Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen: Netzwerkmanagement: Leitfaden zur Netzwerkbetreuung, Bad Nauheim, 2011

Weiteres Informationsmaterial

Leitfaden Qualitätskriterien für Planung, Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen mit dem Fokus auf Bewegung, Ernährung und Umgang mit Stress, zuletzt abgerufen am 21.12.2021 unter URL: <https://www.bzga.de/infomaterialien/ernaehrung-bewegung-stressregulation/leitfaden-qualitaetskriterien-fuer-planung-umsetzung-und-bewertung-von-massnahmen-mit-dem-fokus-auf-be/> , auch als Download verfügbar

Werkbuch Präventionskette, zuletzt abgerufen am 21.12.2021 unter URL: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/werkbuch-praeventionskette/> , auch als Download verfügbar

Kriterien für gute Praxis der soziallagenbezogenen Gesundheitsförderung zuletzt abgerufen am 21.12.2021 unter URL: <https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/good-practice-kriterien/> , auch als Download verfügbar

Platz für Ihre Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Platz für Ihre Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

Impressum

Herausgeberin

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung
Mecklenburg-Vorpommern e. V.
Wismarsche Str. 170
19053 Schwerin

Tel.: 0385 2007 386 0

Mail: info@lvg-mv.de

www.lvg-mv.de

Vereinsregister-Nr.:

Amtsgericht Schwerin Nr. 110

Verantwortlich i. S. d. P. R.

Charlotte Lazarus

Redaktion

Kristin Mielke, Sylvia Graupner

Autorin

Kristin Mielke

Gestaltung

Kristin Mielke, Sylvia Graupner

Bildnachweis

[freepik.com](https://www.freepik.com)

[pexels.com](https://www.pexels.com)

[pixabay.com](https://www.pixabay.com)

[Canva.com](https://www.canva.com)

© LVG MV e. V., Schwerin, Dezember 2024

Die Personenbezeichnungen beziehen sich, wenn nicht ausdrücklich differenziert, gleichermaßen auf weiblich/männlich/divers.

Gefördert durch:



Gefördert mit Mitteln der gesetzlichen Krankenkassen nach § 20a SGB V

