



DOSB | Sport bewegt!

DOSB | Netzwerkarbeit im Sport
aufgezeigt am Sport der Älteren

Grußwort



Präsident des Deutschen Olympischen Sportbundes Dr. Thomas Bach

Der Sport und die Sportvereine sind gegenwärtig von vielen gesellschaftlichen Veränderungen betroffen. Um Herausforderungen wie den demographischen Wandel zu bewältigen, müssen wir im Sport die Chancen und Potentiale dieser Entwicklung weiter nutzen. Durch die vielen Berührungspunkte des Sports zu seinem gesellschaftlichen Umfeld bieten sich hier vielfältige Möglichkeiten, die Zukunft für Ältere positiv zu gestalten. Besonders für Sportvereine gehört dazu auch die Suche nach Verbündeten, um mehr Ältere an Sport und Bewegung heranzuführen.

Mit dem initiierten Projekt „Bewegungsnetzwerk 50plus“ wollen wir diese Thematik aufgreifen und Handlungsmöglichkeiten der Netzwerkarbeit im Sport aufzeigen. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Landessportbünden und dem Deutschen Turner-Bund werden dazu unterschiedliche Schwerpunkte der Vernetzung mit Partnern bearbeitet. Zentrale Ziele dabei sind zum einen die Entwicklung und Verbesserung differenzierter Angebotsstrukturen, um Ältere mit Sport und Bewegung besser zu erreichen. Zum anderen geht es um die gezielte Vernetzung mit Institutionen und Organisationen, um Ressourcen auszutauschen und Synergieeffekte zu schaffen. Hier sind in erster Linie die Sportverbände und die Sportvereine in den Kommunen und einzelnen Regionen gefragt. Vor dem Hintergrund der Zukunftsfähigkeit bietet die Vernetzung mit Partnern viele Perspektiven, die Bedeutung von Sportvereinen vor Ort zu stärken. Diese Broschüre kann den Sportvereinen wichtige Hilfestellungen zur Netzwerkarbeit im Sport geben.

Wir danken dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Unterstützung des Projektes „Bewegungsnetzwerk 50plus“, durch das wir Programme und Maßnahmen durchführen können, um Bewegung in die Netzwerkarbeit zu bringen und den Sport mit Partnern aus dem gesellschaftlichen Umfeld zu verknüpfen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas Bach', written in a cursive style.

Dr. Thomas Bach

Inhaltsverzeichnis

2	Grußwort	
4	Vernetzung von Sportvereinen	
	Chancen und Potentiale durch Vernetzung	5
	Die Win-Win-Situation	5
6	Netzwerkarbeit im Sport der Älteren	
	Die Generation 50plus im Überblick	6
	Chancen für die Zielgruppe „Bewegung und Sport als Altersvorsorge“	7
	Vernetzung im Sport der Älteren auf Bundesebene	8
	Netzwerkarbeit im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB)	8
10	Grundlagen von Netzwerken im Sport	
	Netzwerkbegriffe: Netzwerk – Kooperation – Vernetzung	10
	Mit wem kooperieren Sportvereine?	11
	Netzwerktypen	12
	Zwei Steuerungsarten von Netzwerken	14
16	Wie baue ich ein Netzwerk? – eine Aufbauanleitung	
	Das Ziel der Vernetzung	16
	Wer eignet sich als Partner für Sportvereine?	20
	Netzwerk als Prozess – von Anfängen bis Zusammenhalten	22
	Führung von Netzwerken	25
	Die Analyse von Netzwerken	28
34	Stolpersteine & Erfolgsfaktoren in Netzwerken	
	Typische Stolpersteine	34
	Erfolgsfaktoren auf einen Blick	35
	Mögliche Probleme und Vorschläge für Lösungsansätze	36
38	Kontakte, Adressen und Literatur	
	Adressen und Kontakte	38
	Quellen	40
	Impressum	42

Vernetzung von Sportvereinen

Warum soll ich mich vernetzen?



Netzwerke agieren heute weltweit und vor der eigenen Haustür, im sozialen Leben, in der Wirtschaft, in der Politik und auch im Sport. Oft sind wir vernetzt, ohne uns dessen bewusst zu sein. Laut einer Studie „kennt“ jede/r Deutsche im Schnitt 1882 Personen in seinem Umfeld, ob den Bäcker von nebenan, Freunde aus dem Sportverein oder Arbeitskolleginnen. Netzwerke wirken auf einen Teil unseres Lebens ein - und mindestens einem gehört jede/r an – der Familie.

Netzwerke sind auch im Sport etabliert:

In Mannschaftssportarten wie Fußball, Volleyball oder Rugby sind nicht nur Technik und Taktik spielentscheidend, sondern auch Abstimmung. Um ein Team zum Erfolg zu führen, ist es wichtig, die Stärken der einzelnen Spieler zu bündeln. Im Umkehrschluss bedeutet das: Der persönliche Erfolg hängt von der Qualität der Kooperation der Mitspieler/-innen ab. Jeder bringt seine Fähigkeiten und Kompetenzen für das gemeinsame Ziel ein, um den Mehrwert, den Erfolg für das ganze Team, zu gewährleisten. Alleingänge sind tabu, denn niemand kann alles allein.

Netzwerken heißt also im Team zu spielen.

Netzwerkarbeit bedeutet Teamwork.

Teamwork und Gemeinschaft sind zentrale Aspekte des Sports und auch im Prozess der Vernetzung wichtige Voraussetzungen.

Netzwerkarbeit offenbart viele Chancen für Sportvereine und deren Partner. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen, der Neupositionierung gegenüber Zielgruppen und rückläufiger Förderung aus öffentlichen Mitteln. Mit Kooperationen und Vernetzungen werden die Stärken aller Partner gebündelt und somit wertvolle Synergien erzeugt.

Durch die Beteiligung in kommunalen oder regionalen Netzwerken kann ein Sportverein sein vielseitiges Angebot präsentieren und seine soziale und politische Bedeutung in der Kommune behaupten und stärken. Somit wird der Sport als Partner in seiner Region wahrgenommen.

„Sportvereine sind die am besten und festesten geknüpften sozialen Netzwerke unserer Gesellschaft.“

Bundesminister Thomas de Maizière
in seiner Rede zur Mitgliederversammlung
des DOSB 2009



Chancen und Potentiale durch Vernetzung

- | Informationsgewinn und Austausch von Erfahrungen und Wissen
- | Knüpfen neuer Kontakte, Erschließen neuer Zielgruppen und Themenfelder
- | gemeinsames Gewinnen und Qualifizieren von Mitarbeitern/-innen durch ein breiteres Kontaktnetz und den Austausch von Kompetenzen
- | Unterstützung bei der Organisation von Finanzmitteln, Fahrdiensten, Räumlichkeiten und Sportgeräten
- | gemeinsame Entwicklung von Sport- und Bewegungsangeboten mit den Netzwerkpartnern
- | gemeinsames Vorgehen in Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Sponsoring, sowie beim Erstellen von Infomaterialien durch Ergänzung der individuellen Stärken
- | verstärkte Politikfähigkeit dank breiterer Interessenvertretung und intensiverer Lobbyarbeit und damit größere Wirkung in der Öffentlichkeit
- | Umgehen bürokratischer Hürden durch persönliches Kennenlernen
- | Motivation und Anerkennung durch gegenseitigen Zuspruch, Ansporn und gemeinsames Engagement
- | Kostensenkung durch gegenseitiges Profitieren von Stärken und Ressourcen der Netzwerkpartner, sowie durch eine Aufteilung der Kosten

Die Vielfalt an Entwicklungsperspektiven gibt Sportvereinen einen neuen Gestaltungs- und Handlungsspielraum und die Chance, die eigene Position zu stärken. Netzwerken kann Sportvereinen helfen, effektiver, effizienter und innovativer zu arbeiten und somit zukunftsfähig zu sein.

„Netzwerkarbeit ist eines der wichtigsten Zukunftsthemen, für den Sport und die Gesellschaft insgesamt.“

Walter Schneeloch | DOSB
Vizepräsident Breitensport / Sportentwicklung



Sei es die Kooperation mit dem Fahrdienst der Arbeiterwohlfahrt, um ältere Menschen zum Aquajogging in die Schwimmhalle zu bringen oder die Zusammenarbeit mit Kirchengemeinde und Caritas, um den Sport wohnortnah zu gestalten. Gemeinsame Ideen und Überzeugungen sind der erste Schritt, um ein Netzwerk aufzubauen.

Die Win-Win-Situation

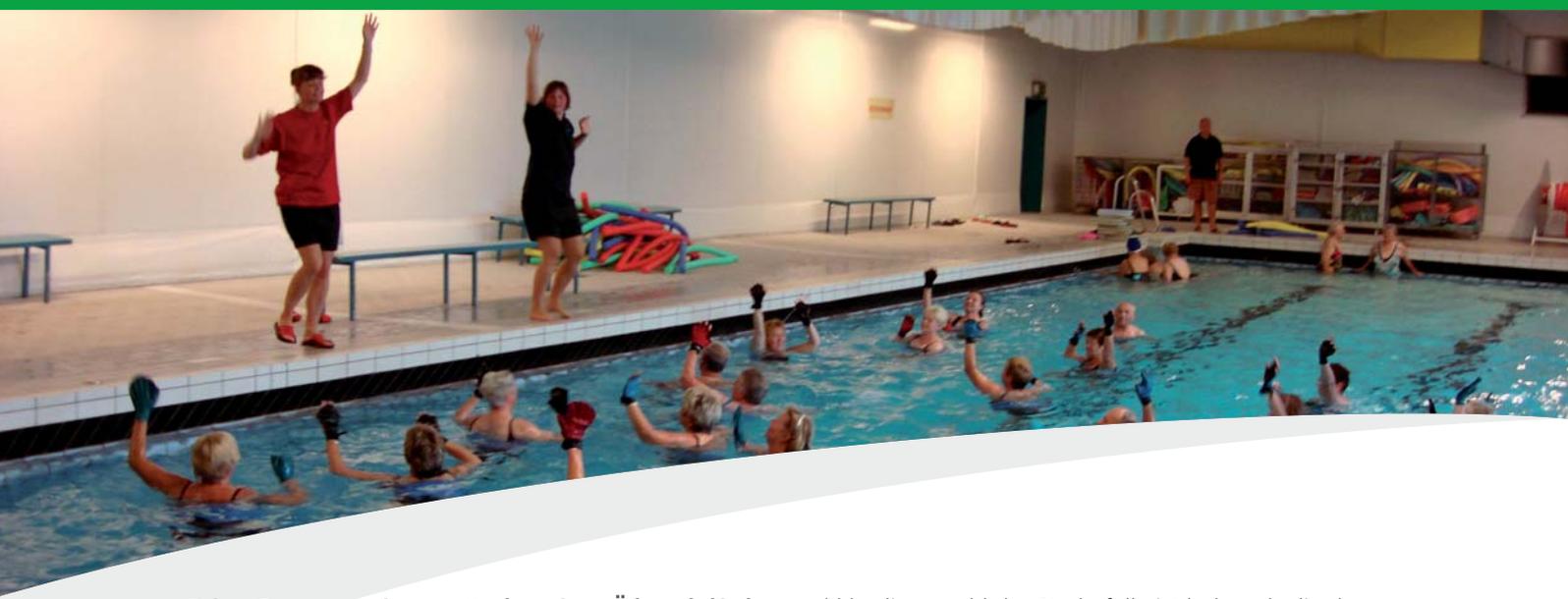
Netzwerken ist „Geben und Nehmen“ auf Augenhöhe und Vertrauensbasis. Der Anspruch und die Motivation für Netzwerkarbeit sind: Gewinn bzw. Nutzen für alle Beteiligten zu schaffen. Die Partner sollten klare Kooperationsvorschläge und Konzepte entwickeln, die den gegenseitigen Nutzen deutlich machen. Eine klare gemeinsame Zielsetzung ist notwendig. Nur so kann eine beidseitige Unterstützung funktionieren. Win-Win-Situationen bilden folglich den essentiellen Kern für Kooperationen und sind Grundlage für eine dauerhafte und erfolgreiche Netzwerkarbeit.

„Sportvereine sind das Herz der Kommune. Mit ihren weit verzweigten Netzwerken leisten sie unverzichtbare Arbeit für den Zusammenhalt vor Ort.“

Dr. Karin Fehres | DOSB
Direktorin Sportentwicklung



Netzwerkarbeit im Sport der Älteren



Die Generation 50plus im Überblick

Die Generation 50plus wird unsere Gesellschaft in den nächsten Jahren zahlenmäßig dominieren. Sie lebt aktiver und gesünder als vorangegangene Generationen. Sie nutzt den technischen Fortschritt, ist berufstätig und besitzt ein hohes Maß an Bildung und Kompetenzen. Sie möchten ihre gewonnenen Jahre genießen und das Leben so angenehm wie möglich gestalten.

Der Anteil der über 50-jährigen an der Bevölkerung liegt heute bei ca. 41 Prozent, das sind knapp 34 Millionen Menschen. Im Jahr 2050 wird der Anteil der Generation 50plus an der Gesamtbevölkerung etwas mehr als die Hälfte, ca. 38 Millionen, betragen. Gleichzeitig sind Bevölkerungsrückgang und steigende Lebenserwartung Begleiterscheinungen. Aufgrund des Geburtendefizits

„Deutschland wird mit am schnellsten von den Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen sein[...] Wir müssen die Bilder des Alters in ihrer Vielfalt neu definieren.“



Bundeskanzlerin Angela Merkel
Rede zum 9. Deutschen Seniorentag; 8. Juni 2009

(d.h. die Anzahl der Sterbefälle ist höher als die der Neugeborenen) schrumpft die Zahl der Deutschen von ca. 81,4 Millionen auf voraussichtlich etwa 71 Millionen im Jahr 2050.

Aktuell beträgt die Lebenserwartung in Deutschland für neugeborene Jungen 77,2 Jahre und für neugeborene Mädchen 82,4 Jahre. Auch für ältere Menschen nimmt die momentane Lebenserwartung weiter zu. 60-jährige Männer können statistisch gesehen mit weiteren 21 Jahren rechnen, 60-jährige Frauen sogar mit weiteren 25 Jahren.

Danach wird aktuell jeder zweite Mann in Deutschland mindestens 80 Jahre alt, und jede zweite Frau kann ihren 85. Geburtstag erleben. Das 60. Lebensjahr erreichen 94 Prozent der Frauen und 89 Prozent der Männer. (Zahlen Statistisches Bundesamt, 2011)

Die Generation 50plus ist eine sehr heterogene Bevölkerungsgruppe mit verschiedenen Bedürfnissen und Erwartungen. Die Zielgruppe umfasst mehrere Generationen mit unterschiedlichen Lebenseinstellungen und -situationen. Die einen sind schon Oma und Opa, die anderen haben gerade die Kinder aus dem Haus. Die Lebensentwürfe sind vielfältig und gewinnen durch die längere Lebenserwartung neue Perspektiven. Statistisch hat man mit 60 Jahren heutzutage noch ein Viertel seines Lebens vor sich.

Um die Altersgruppen dennoch zu differenzieren, werden sie in drei zentrale Lebensphasen eingeteilt, die nicht genau mit Altersangaben zu beschreiben sind:

Die „jungen Alten“:

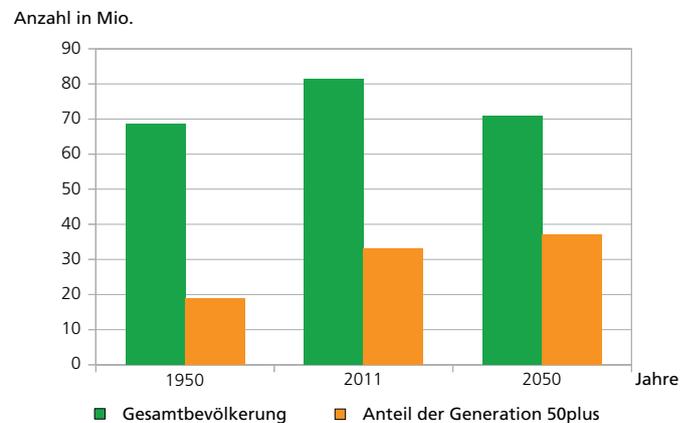
Die „jungen Alten“ sind etwa 50-65 Jahre. Meist berufstätig, befinden sie sich im Zenit ihrer Karriere. Sie bilanzieren das Erlebte und überlegen, welche Träume noch wahr werden können. Die Kinder sind vorwiegend aus dem Haus. Oftmals leben die eigenen Eltern noch und benötigen Zuwendung und eventuell Pflege. Die „jungen Alten“ des dritten Lebensalters wollen aktiv, gesund und sportlich sein, müssen aber wegen Beruf, Familie und anderen Aufgaben oft Kompromisse eingehen. Zeit für Sport und Bewegung muss in den Alltag passen, und daher ist hohe Flexibilität gefragt.

Die „Älteren“:

Mit dem Beginn des Ruhestandes genießen sie ihre gewonnenen Jahre. Sie sind aktiv, gesundheitsbewusst und selbstbestimmt und gehen verstärkt ihren Interessen nach. Sie unterstützen die Familie, pflegen die eigenen Eltern oder betreuen die Enkelkinder. Ihre im Lebenslauf erworbenen Kompetenzen bringen sie oft im Ehrenamt und bürgerschaftlichen Engagement ein. Anders als die jungen Alten sind sie zeitlich flexibler, um Sport- und Bewegungsangebote zu nutzen.

„Hochaltrige“:

In dieser Lebensphase reichen die körperlichen und geistigen Ressourcen oft nicht mehr aus, um den Alltag selbstständig zu bewältigen. Menschen im vierten Lebensalter sind häufig mit einer Multimorbidität konfrontiert, d.h. einem gleichzeitigen Auftreten mehrerer behandlungsbedürftiger Krankheiten. Das zunehmende Angewiesensein auf Pflege und Unterstützung verursacht ein Gefühl der Hilflosigkeit, verlorener Selbständigkeit und Kompetenz. Zudem stellen sich häufig körperliche Einschränkungen ein, die wiederum Bewegungsmangel zur Folge haben.



Anteil der Generation 50plus an der deutschen Gesamtbevölkerung

Chancen für die Zielgruppe „Bewegung und Sport als Altersvorsorge“

Aktivität und ein ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein verzögern den Altersprozess und haben viele positive Auswirkungen auf den menschlichen Organismus wie:

- | die Prävention und Abmilderung von Krankheiten
- | die Senkung von Risikofaktoren
- | die Stärkung psychosozialer Gesundheitsressourcen
- | die Ausprägung sozialer Kompetenzen
- | die Steigerung geistiger Leistungsfähigkeit
- | die Stärkung von Muskulatur und Skelettstabilität
- | u.v.m.

„Sport wird noch zu oft als weicher Faktor wahrgenommen und seine Potenziale nicht richtig ausgeschöpft. Das muss auf der politischen Ebene besser dargestellt und umgesetzt werden.“

Andreas Klages | DOSB
Ressortleiter Breitensport, Sporträume



Netzwerkarbeit im Sport der Älteren

Vernetzung im Sport der Älteren auf Bundesebene

Der organisierte Sport ist auf vielen Ebenen in Netzwerken beteiligt, um den Sport für Ältere zu fördern. Im Netzwerk mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO), die über 100 Seniorenverbände vereinigt, engagiert sich der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) für Bewegung und Sport im Alter. Im Austausch mit Vertretern aus dem Seniorenbereich greift der DOSB aktuelle Entwicklungen und Trends auf, und beteiligt sich an Projekten und Maßnahmen. Darüber hinaus engagiert sich der Dachverband beim Deutschen Seniorentag und ist Partner im Programm „Aktiv im Alter“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Netzwerkarbeit im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB)

Programm „Integration durch Sport“

Mit dem Bundesprogramm „Integration durch Sport“ unterstützt der DOSB die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Gesellschaft und den organisierten Sport. Das Programm wird durch das Bundesinnenministerium gefördert. Netzwerkarbeit ist ein wichtiger Bestandteil der Integrationsarbeit. Netzwerke bündeln Ressourcen und Kompetenzen, ermöglichen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerkpartnern und fördern die Entwicklung neuer Ideen (z.B. Kooperationsprojekte). Gezielte Kooperationen mit Partnern innerhalb und außerhalb des Sports helfen, die Sport- und Bewegungsangebote zu verbreiten und

Bericht aus dem Projekt

Landessportbund Niedersachsen: „Strategieentwicklung zum Ausbau von Sport- und Bewegungsangeboten für Ältere in kommunalen Netzwerken“

Schwerpunkt des Projektes war die Vernetzung mit den in Niedersachsen flächendeckend eingerichteten Seniorenservicebüros mit dem Ziel, den Ausbau von Sport- und Bewegungsangeboten für Ältere im Gesundheitsbereich zu unterstützen. In vier Modellregionen wurden Zielgruppen- und Vereinsbefragungen durchgeführt, letztere dienten in einigen Standorten als Grundlage für Informationsbroschüren mit Sport- und Bewegungsangeboten für die Zielgruppe. Im Rahmen von Ideenwerkstätten wurden gemeinsame Projekte von den Netzwerkpartnern entwickelt und abgestimmt. Als Netzwerkpartner waren Sportvereine und Kreis- bzw. Stadtsportbünde beteiligt, sportexterne Partner waren Seniorenservicebüros, Seniorenbeiräte, Seniorenbüros, die Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen sowie der Fachbereich Gesundheit der Region Hannover. Die Unterstützung der Kommunen (Stadt/Landkreis/Samtgemeinde) war insbesondere bei der Zielgruppenbefragung sehr wertvoll. Neben einem grundlegenden Erkenntnisgewinn über die Bedeutung der Netzwerkarbeit bei allen Beteiligten wurden als erste konkrete Ergebnisse die Weiterentwicklung von Kommunikationstrategien bezüglich der Sport- und Bewegungsangebote, die Aufnahme der Arbeit an einer übergreifenden Sportentwicklungskonzeption, die Einrichtung eines runden Tisches, die Installierung eines Sportkoordinators in einer Gemeinde sowie die Bereitstellung eines Sport- und Bewegungsangebotes für ältere Frauen mit Migrationshintergrund erzielt.

Bernd Grimm & Karin Stagge | Projektleitung | **Kontakt:** bgrimm@lsb-niedersachsen.de | kstagge@lsb-niedersachsen.de



ermöglichen zudem die Bereitstellung von Zusatzangeboten und Unterstützungsleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund. Potentielle Netzwerkpartner für die sportbezogene Integrationsarbeit sind u.a. Sportorganisationen, Behörden und soziale Einrichtungen und Migrantenorganisationen, die über Kontakte zu den Migrantinnen und Migranten verfügen und deren Interessen und Bedarfe kennen.

Weitere Informationen: www.integration-durch-sport.de

Kontakt: kuebler@dosb.de und vogl@dosb.de

Klimaschutz im Sport

Energieeffiziente Sportstätten, umweltfreundliche Sportveranstaltungen, nachhaltige Mobilität, Bildung und Kommunikation – die Themen der DOSB-Initiative „Klimaschutz im Sport“, gefördert durch das Bundesumweltministerium, sind vielfältig. Ziel ist es, das Thema „Klimaschutz“ im Netzwerk des Sports zu verankern und zu neuen Ideen anzuregen. Die Vernetzung von Klimaschutz und Sport nützt dabei beiden Seiten: es schützt die Umwelt, erweitert die Handlungsmöglichkeiten der Sportorganisationen und schont die Vereinskassen. Wichtige Informationen und Schnittfelder, Gute-Praxis-Beispiele aus den Sportorganisationen, Fördermöglichkeiten und Ansprechpersonen in den Verbänden finden sich auf dem Internetportal www.klimaschutz-im-sport.de. Der DOSB bietet zudem kostenlose Bildungsmaterialien für Multiplikator/innen an. Darin enthalten sind Hintergrundinformationen, Präsentationen und Arbeitsblätter, sowie der Imagefilm zum „Klimaschutz im Sport“.

Weitere Informationen: www.klimaschutz-im-sport.de

Kontakt: quardokus@dosb.de

Netzwerkprojekt „Mehr Migrantinnen in den Sport“

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Gesundheit gefördert und hatte zum Ziel, neue Zugänge in der Ansprache von Mädchen und Frauen unterschiedlichster Herkunft zu erproben. An dem Netzwerkprojekt beteiligten sich fünf Sportverbände mit insgesamt 21

verschiedenen Projekten und 70 kombinierten Angeboten bundesweit. Im Ergebnis zeigt sich: Sport im Verein ist für Migrantinnen kein Tabuthema. Sportvereine können sich interkulturell öffnen und Potentiale der Zielgruppe erkennen, indem sie strategische Partnerschaften,

z.B. mit Familien- und Bürgerzentren, Nachbarschaftstreffs, Mädchencafés u.a.m.,

aufbauen. Denn in diesen Lebensräumen organisieren und engagieren sich viele Migrantinnen in ihrer Freizeit. Sportvereine erhalten somit Zugang zu bestehenden Gruppen, um ihre Angebote vorzustellen. Nach 2,5-jähriger Projektlaufzeit liegen nun verlässliche Ergebnisse vor, an denen sich die zukünftige Integrationsarbeit im Bundesprogramm „Integration durch Sport“ orientieren wird. Die kostenfreie Dokumentation mit allen Projektergebnissen und weitere Informationen erhalten Sie unter:

Weitere Informationen: www.integration-durch-sport.de

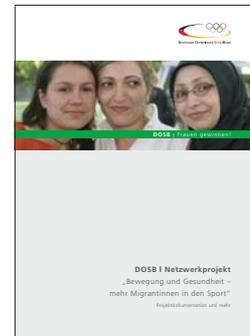
Kontakt: kuebler@dosb.de und vogl@dosb.de

Qualitätssiegel SPORT PRO GESUNDHEIT

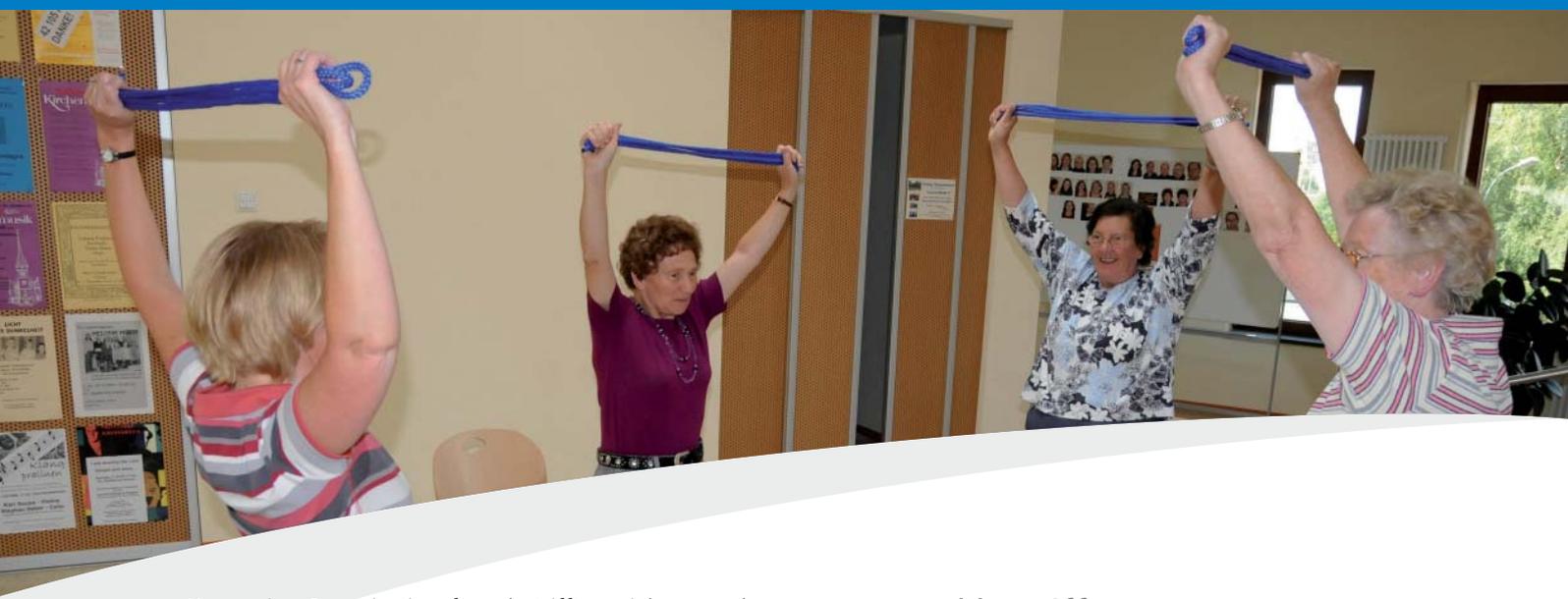
SPORT PRO GESUNDHEIT wurde vom DOSB in Zusammenarbeit mit der Bundesärztekammer initiiert. Durch die Kooperation soll vor allem eine bundesweite Verbreitung und eine bundeseinheitliche Qualität der Angebote gewährleistet werden. Sportvereine können ihre Gesundheitsangebote mit verbindlichen Qualitätskriterien zertifizieren lassen und somit auch „Nicht-Sportler“ auf ihrem Weg zu mehr Sport und Bewegung begleiten. Hierzu bietet sich für Sportvereine die Kooperation mit lokalen Partnern aus dem Gesundheitsbereich, wie Krankenhäusern, Krankenkassen, Seniorenorganisationen an, um Teil des Netzwerkes „Gesundheitsförderung“ zu werden.

Weitere Informationen: www.sportprogesundheit.de

Kontakt: engels@dosb.de und henning@dosb.de



Grundlagen von Netzwerken im Sport



Kaum eine Organisationsform betrifft so viele Menschen und ist so umstritten wie Netzwerke. Negativ werden Netzwerke als Vetternwirtschaft, Geklüngel oder Seilschaften bezeichnet nach dem Motto: „Auf Beziehungen kommt es an.“

Für andere hingegen hat Netzwerkarbeit die größte Bedeutung im 21. Jahrhundert. „Seit den 1990er Jahren setzen sich Netzwerke als neue Organisationsform durch“ sagt Prof. Dr. Herbert Schubert, und viele andere Experten sind überzeugt: dem Netzwerk gehört die Zukunft. Der Soziologe Manuel Castells bezeichnet unsere heutige Gesellschaft als Netzwerkgesellschaft. Tatsächlich sind in den vergangenen Jahren viele unterschiedliche Vernetzungen entstanden, wie die Kooperation der beiden Firmen „Microsoft“ und „Yahoo“, die Zusammenarbeit von VW und Ford, oder die virtuellen Netzwerke, wie Xing, myspace oder StudiVZ.

Popularität erlangte der Netzwerkbegriff als Sinnbild für die zielgerichtete Gestaltung sozialer Beziehungen. Persönliche Beziehungen im Beruf, wie im Privatleben zu nutzen, gilt heute als selbstverständlich.

Netzwerkbegriffe: Netzwerk – Kooperation – Vernetzung

Netzwerk:

Allgemein betrachtet ist ein Netzwerk ein System aus mehreren Elementen, die untereinander Verbindungen aufweisen und einen Austausch z.B. von Informationen, Material, Dienstleistungen oder Wissen durchführen. Sich zu vernetzen geht immer mit dem Aufbau eines Beziehungsnetzes mit unterschiedlichen Personen, Institutionen, Organisationen oder Unternehmen einher. Sie stellen die Knotenpunkte im Netzwerk dar und bilden über Linien bzw. Verbindungen ein Geflecht aus Beziehungen. Die Einbeziehung der Netzwerkpartner kann in Form der lockeren Zusammenarbeit bis hin zu festen strategischen, vertraglichen Bündnissen geschehen.

„Die Vereine waren sich sehr lange selbst genug. Wenn sie vor Ort aber nicht an Bedeutung verlieren wollen, ist eine intensive Zusammenarbeit mit allen gesellschaftlichen Kräften in der Kommune sinnvoll und notwendig.“



Ute Blessing-Kapelke | DOSB
Stellv. Ressortleiterin Chancengleichheit und Diversity

„Grundsätzlich sind Kooperationen und Vernetzungen dann sinnvoll, wenn sie die Planung und Umsetzung eines Angebotes unterstützen und der Aufwand der Initiierung und die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Nur wenn alle beteiligten Kooperationspartner von der Zusammenarbeit profitieren, ist sie auch von Bestand.“



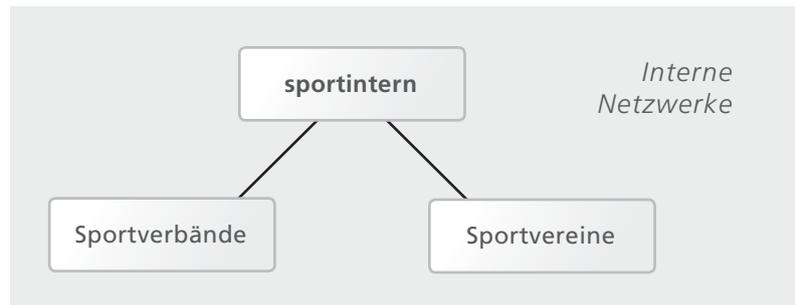
Dr. Ernst Bühler | Leiter Ärztliches Qualitätsmanagement
Kreiskliniken Esslingen

Mit wem kooperieren Sportvereine?

Sportvereine kooperieren mit anderen Sportvereinen, mit kommerziellen Anbietern, Behörden, Kirchenverbänden und vielen anderen mehr. Strukturell gesehen ergeben sich Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit sportinternen und sportexternen Partnern.

Interne Netzwerke:

Bestehen aus Mitgliedern derselben Organisation. Sie konzentrieren sich hier auf die Beziehung innerhalb einer Organisation oder Institution, z.B. innerhalb eines Sportverbandes zwischen verschiedenen Abteilungen und Arbeitsgruppen.



Kooperation:

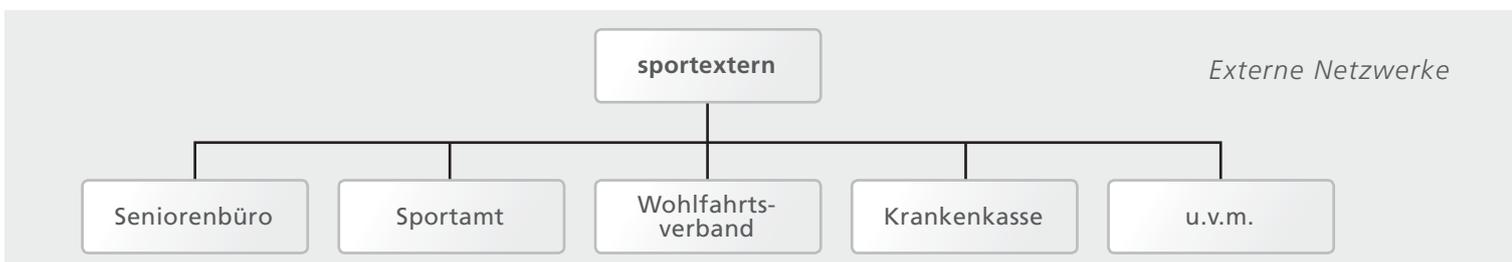
Ist die Zusammenarbeit mit mindestens einem Kooperationspartner. Kennzeichen der Kooperation sind Freiwilligkeit und gegenseitige Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit. Ein Kooperationspartner hat jederzeit die Möglichkeit die Zusammenarbeit aufzukündigen. Eine geregelte Kooperation zwischen Partnern stellt den zwischenmenschlichen Kern von sozialen Institutionen und Organisationen und folglich von Netzwerken dar. Eine Kooperation ist der kleinste Baustein eines Netzwerkes. Dabei kann die Kooperation z.B. als Arbeitsteilung im Sportverein oder als Zusammenarbeit zwischen Netzwerkakteuren geschehen.

Vernetzung:

Beschreibt den Prozess hin zu einem dauerhaften und gewünschten Netzwerkzustand. Netzwerke durchlaufen auf ihrem Weg verschiedene Phasen der Entwicklung – von der Gründung bis zur Verstetigung. (Mehr dazu in Kapitel 5)

Externe Netzwerke:

Sind Kooperationen zwischen mehreren Organisationen und Institutionen. So kooperieren verschiedene Akteure und Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen miteinander, wie z.B. der Sportverein mit dem Wohlfahrtsverband und der Krankenkasse.



Grundlagen von Netzwerken im Sport

Netzwerktypen

Soziale Netzwerke:

...sind personenbezogene Beziehungsgeflechte. Sie basieren auf persönlichem Kontakt und den sozialen Beziehungen der handelnden Personen untereinander. Die sozialen Beziehungen zwischen den Akteur/-innen stellen die Verbindungen im Netzwerk dar. Der Vorteil an sozialen Netzwerken sind die flachen Hierarchien. Die Partner arbeiten selbständig, Ideen können relativ schnell umgesetzt werden. Das Netzwerk passt sich schnell neuen Gegebenheiten an und seine Kommunikation ist direkt und effektiv. In den meisten sozialen Netzwerken verfolgen die Partner eine langfristige und übergeordnete Strategie und setzen auf Nachhaltigkeit. Allerdings liegen auf diesem Weg

der Vernetzung auch einige Stolpersteine. Die starke Bezogenheit auf Personen bringt häufig eine größere Abhängigkeit von Positionen mit sich und beinhaltet die Gefahr der Interessenvermischung.

Regionale Netzwerke:

... sind Vernetzungen zwischen kommunalen, wirtschaftlichen und sozialen Akteuren bzw. Organisationen, die sich über eine Region oder ein Ballungsgebiet erstrecken. Es handelt sich um personen- und institutionsbezogene Konstellationen. Sie verfügen über eine große Reichweite, können viele Zielgruppen erfassen und Netzwerkpartner gewinnen. Dank breiter Interessenvertretung und hoher Wahrnehmung in der Öffentlichkeitsarbeit wächst auch das politische

Verbandsbeispiel

Landessportverband Schleswig-Holstein: „AKTIV 70PLUS“

Netzwerkarbeit ist wesentlicher Bestandteil im Projekt „AKTIV 70PLUS“ des LSV Schleswig-Holstein. Mit Unterstützung des Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren wurde das Projekt im Jahr 2008 erfolgreich eingeführt. Das Besondere an diesem Projekt sind die zahlreichen, gut funktionierenden Kooperationen mit verschiedenen Partnern:

| Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V., Sektion Schleswig-Holstein

| Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein e.V.

| DIAKO Soziale Einrichtungen GmbH

| Ambulante Pflege Angeln, Diakonisches Sozialzentrum GmbH

| Universität Kiel, Institut für Sport und Sportwissenschaften

In 17 Sportvereinen in Schleswig-Holstein entstanden durch den Aufbau eines breiten Netzwerkes neue Angebote für Bewegung und gesunde Ernährung für Aktive ab 70 Jahren. Durch erfolgreiche Netzwerkarbeit hat sich die Anzahl der Teilnehmer/-innen und Kurse für diese Zielgruppe im Jahr 2009 mit nunmehr 40 Kursen und 600 Teilnehmern/-innen nahezu verdoppelt. Ernährungswissenschaftler/-innen der Deutschen Gesellschaft für Ernährung und der Verbraucherzentrale führen Ernährungsberatung in den Vereinen durch. Mit dem Institut für Sport und Sportwissenschaften der Uni Kiel wird das Projekt momentan bewertet. Auch in diesem Jahr können Vereine an dem Projekt teilnehmen.

Weitere Information: www.lsv-sh.de | **Kontakt:** Brigitte Roos | brigitte.roos@lsv-sh.de | Tel.: 0431 / 6486-217

Gewicht. Damit steigen die Möglichkeiten, an politischen Entscheidungsprozessen mitzuwirken. Eine große Reichweite birgt aber auch Gefahren. Größere Entfernungen zwischen den Netzwerkpartnern verlangen meist einen intensiveren Planungsaufwand, um organisatorische Abläufe im Netzwerk zu sichern. Zudem wird die Kommunikation durch eingeschränkte Erreichbarkeit der Akteure schwieriger.

Informelle Netzwerke:

...sind Verknüpfungen zwischen Personen und dienen rein der Informationsverbreitung, dem Erfahrungsaustausch und der Generierung von neuem Wissen. Es handelt sich um inoffizielle Treffen zwischen Freunden oder Kolleginnen in Verbänden, Unternehmen oder Behörden. Dabei können Hierarchien umgangen werden, denn es spielt keine Rolle ob man Vorstandsvorsitzende/r, Sachbearbeiter/-in, Geschäftsführer/-in oder Übungsleiter/-in ist. Im Mittelpunkt steht der Austausch von Erfahrungen, Informationen und Wissen. Beispiel: Der regelmäßige Skatabend im Vereinshaus.



Formelle (Strategische) Netzwerke:

...sind Netzwerke von Personen und/oder Institutionen. Sie sind gekennzeichnet durch feste und vertragliche Kooperationsvereinbarungen, denen eine gemeinsam vereinbarte Strategie zu Grunde liegt. Die Netzwerkpartner treffen sich regelmäßig und es gibt feste organisatorische Strukturen. Ein Beispiel ist der Jugendhilfeausschuss in der Kommune.

Vereinsbeispiel

Vfl Goldstein Frankfurt

Wie Netzwerkarbeit erfolgreich und fördernd gestaltet wird, zeigt sich im Engagement des VfL Goldstein. Der Verein hat zusammen mit dem Bundesprogramm „Integration durch Sport“ eine zunächst eigenständige Trainingsgruppe um Seniorinnen mit Migrationshintergrund fest integriert und in das Vereinsleben eingebunden. Ansprechpartnerin Henrike Krist ist froh, denn „so konnte man die Trainerinnen auch für weitere Tätigkeiten im VfL, insbesondere als Übungsleiterinnen gewinnen.“ Um passende Trainingszeiten und Übungsräume zu finden, nutzte man den persönlichen Kontakt zur örtlichen Caritas und Kirchengemeinde und entwickelte daraus eine bis heute andauernde Kooperation.

Weitere Informationen: www.vfl-goldstein.de

Kontakt: infos@vfl-goldstein.de | 069 / 66113934

Grundlagen von Netzwerken im Sport

Zwei Steuerungsarten von Netzwerken

Fokale Netzwerke:

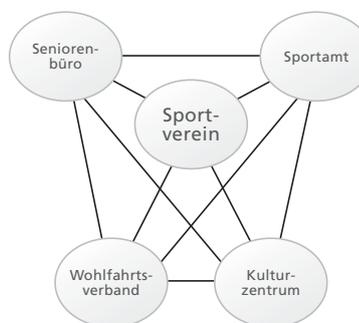
...sind durch einen fokalen Akteur dominiert, der das Zentrum des Netzwerkes, als Spinne im Netz, darstellt. Dieser dominante Partner initiiert die kooperative Verbundenheit. Fokale Netzwerke unterliegen einer klaren Hierarchie, die Kommunikation und Gestaltung laufen über den fokalen Akteur. Die Beziehungen der einzelnen Netzwerkpartner sind nur indirekt, da Verbindungen und Vereinbarungen über das Zentrum des Netzwerkes geregelt werden. Der fokale Akteur bestimmt die Strategie des Netzwerkes.

Beispiel: Gremien zur Vergabe von Sportstätten.



Polyzentrische Netzwerke:

...sind Netzwerke mit dezentraler Steuerung. Die Netzwerkpartner stehen in direktem Kontakt und treffen Entscheidungen und Absprachen unmittelbar miteinander. Die Netzwerkpartner haben gleichermaßen Anteil an Gestaltung und Planung des Netzwerkes. Steuerung und Strategie richten sich nicht an einer Hierarchie aus, sondern an den Qualifikationen für eine bestimmte Aufgabe. Beispiel: Lokales Bündnis für Familie.



Bericht aus dem Projekt

Landessportbund Nordrhein-Westfalen: „Jung und Alt – gemeinsam sportlich aktiv“

Das Projekt fördert die Generationenbeziehungen im Sport. Gemeinsame Bewegungs-, Spiel- und Sportangebote bieten Jüngeren und Älteren vielfältige Gelegenheiten zur Begegnung und zum sportlichen Miteinander. Der solidarische Charakter des Sports soll Jung und Alt zusammenbringen und neue Aktivitäts- und Tätigkeitsfelder im Sport aufzeigen. 16 engagierte Sportvereine aus NRW mit unterschiedlichen Erfahrungen in der generationenübergreifenden Arbeit initiierten mit kommunalen Kooperationspartnern gemeinsame Generationenprojekte. Von Spiel- und Sportfesten, über Generationenwochen bis hin zu Sport- und Bewegungskursen. Die kommunalen Partner unterstützten die Vereine darin, Jung und Alt für verschiedene Aktivitäten zu gewinnen und stellten zudem Ressourcen bereit. Die Vereine haben ein positives Fazit ihrer Vereinsprojekte gezogen und blicken auf erfolgreiche Veranstaltungen und Aktionen zurück. Aus den meisten Kooperationen entwickelten sich stabile und zukunftsfähige Partnerschaften, die eine Vielzahl der Angebote fortführen und weiter ausbauen. In Zusammenarbeit mit den Projektvereinen werden nun Strategien entwickelt, um Generationenprojekte langfristig in den Vereinen, Verbänden und im LSB zu verankern.

Claudia Geidel | Projektleitung | Kontakt: claudia.geidel@lsb-nrw.de



Vereinsbeispiele

Sportgruppe Hohenschambach e.V.

„Fit & Gesund“ heißt das Motto der Freizeitsportgruppe im Verein. Das Besondere ist hier ein Netzwerk mit verschiedenen Übungsleiter/-innen des eigenen Vereins und anderer Vereine, sowie sozialer Einrichtungen, durch das jede Woche ein anderes Sportprogramm in der Freizeitsportgruppe vorgestellt wird. Durch die Kooperationen kann die SG Hohenschambach seine Sport- und Bewegungsangebote flexibel gestalten und spontan auf Wünsche der Generation 50 plus reagieren. Zudem können durch verschiedenste Schnuppertrainingseinheiten auf Neigungen und Trends der Zielgruppe eingegangen und neue Mitglieder gewonnen werden.

Weitere Informationen: www.sg-hohenschambach.de | **Kontakt:** mail@sg-hohenschambach.de | Tel.: 09491 / 903104

Der TSV Musterstadt Ein Beispiel für Vernetzung im Sport

Der TSV Musterstadt hat 600 Mitglieder. Der Verein bietet ein breites Angebot an Sport und Bewegung. Seit einigen Jahren richtet der Verein seine Angebote zunehmend auf Senioren/-innen aus, da die Nachfrage weiter steigt und man auf die gesellschaftlichen Entwicklungen reagieren will. Leider stößt der Verein in seinem Drang, sich breiter aufzustellen, zunehmend an seine Grenzen. Es stehen zu wenig Räumlichkeiten zur Verfügung und viele Teilnehmer/-innen sind nicht ausreichend mobil. Der Verein möchte zukünftig verstärkt sportferne Ältere erreichen und Sport und Bewegung in das Umfeld seiner Zielgruppe bringen, hat darin bisher aber nur wenig Erfahrungen. Durch persönliche Kontakte versucht er sich nun Unterstützung von Partnern zu holen.

Bericht aus dem Projekt

Der Badische Sportbund Nord führte in Kooperation mit dem Sportkreis Heidelberg das Teilprojekt „Gewinnung neuer Zielgruppen“ durch. Der Kerninhalt des Projekts bestand darin, über die Bildung von sechs sogenannten „Vereinstandems“ – bestehend aus je einem Sport- und einem Kulturverein bzw. einer Migrantenselbstorganisation - die Zielgruppe der älteren Menschen mit Zuwanderungsgeschichte für Bewegungsangebote zu gewinnen. Entscheidend für das Gelingen waren dabei meist

die direkte, persönliche Ansprache der Zielgruppe und der Einsatz von „Kurspaten“, die als wichtige Kontaktpersonen die Funktion des Brückenbauers zwischen den Vereinen übernehmen und die Bedürfnisse der Zielgruppe kennen. Beim Etablieren einer festen Gruppe in einem Kursangebot bedarf es viel Geduld und Durchhaltevermögen, die Wünsche der Zielgruppe bei der Angebotsgestaltung sind zu berücksichtigen. Das Modell der Vereinstandems bietet eine gute Möglichkeit zum interkulturellen Austausch zwischen Vereinen und dem Etablieren von Bewegungsangeboten.

Dr. Florian Dürr & Lisa Scherm | Projektleitung | **Kontakt:** f.duerr@badischer-sportbund.de | scherm@sportkreis-heidelberg.de



Wie baue ich ein Netzwerk?

– eine Aufbauanleitung



*„Zusammenkommen ist ein Beginn,
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“*

Henry Ford | Amerikanischer Unternehmer

Zusammenkommen ist ein Beginn - bevor es jedoch dazu kommen kann, müssen verschiedene Gegebenheiten erfüllt sein. Der organisierte Sport und speziell Sportvereine müssen sich bewusst werden, dass Ziele nur gemeinsam mit einem Partner und dem Bündeln aller Stärken und Ressourcen realisiert werden können. Es ist also wichtig zu wissen, wo die eigenen Stärken liegen und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Wie viele Übungsleiter/-innen können eingesetzt werden? Welche Zielgruppe kann ich erreichen? Wie werden Verwaltungsvorgänge im Verein geregelt? Wer steht als Ansprechpartner/-in zur Verfügung? Wo braucht der Verein Unterstützung von Partnern? Wie können diese gewonnen werden?

Das Ziel der Vernetzung

Ziele bestimmen und formulieren:

Ziele sind in Netzwerken besonders wichtig. Sie sind Startschuss für den Aufbau eines Netzwerkes und sorgen für den nötigen Anreiz mit Partnern zusammenzuarbeiten. Ideen und Visionen sind nötig, um Ziele entwickeln zu können.

Ziele dienen als Wegweiser und Meilensteine, die die Richtung vorgeben: Wo wollen wir hin? Wie weit sind wir schon vorangekommen? Um ein Ziel zu erreichen, muss es deshalb klar formuliert sein, und: Alle Beteiligten im Netzwerk müssen darin übereinstimmen.

Je konkreter die Ziele definiert sind, desto leichter lassen sich Strategien und Maßnahmen entwickeln. Drei Arten von Zielen machen die Netzwerkarbeit aller Beteiligten verbindlich, da:

I sie aufzeigen, was mit dem Netzwerk erreicht werden soll

– **Inhaltliche Ziele des Netzwerkes**

II sie vorgeben, wie die Zusammenarbeit im Netzwerk abläuft

– **Ziele für die Gestaltung des Netzwerkes**

III sie bestimmen, welche genauen Vorhaben verfolgt werden

– **Ziele in Bezug auf Leistungen und Maßnahmen**

*„Netzwerken ist nicht Bahnfahren,
sondern Segeln.“*

Felicitas Steck | Netzwerkgesellschaft
Kooperations- und Netzwerkberatung



Inhaltliche Ziele des Netzwerkes	Netzwerkbeispiel (Systemziele)
Was soll das Netzwerk erreichen?	Stärkung der Gesundheitsförderung in der Kommune
Was wollen die Beteiligten?	durch die Erweiterung der Sport-/Bewegungsangebote
Wer soll von der Netzwerkarbeit profitieren?	für die Generation 50plus

Ziele für die Gestaltung des Netzwerkes	Netzwerkbeispiel (Strukturziele)
Wer soll im Netzwerk mitarbeiten?	Sportverein, Seniorenbüro, Krankenkasse, Deutsches Rotes Kreuz
Welche räumlichen, personellen und zeitlichen Bedingungen sind für die Zusammenarbeit wichtig?	Arbeitstreffen 1x im Monat, regelmäßige Kommunikation per Email, Einsatz der Übungsleiter/-in klären, Dokumentation abstimmen
Wer hat welche Rechte und ist für was verantwortlich?	Entscheidungsprozesse werden reglementiert (2/3 Mehrheit); Sportverein übernimmt die Steuerung des Netzwerkes & Einsatz der Übungsleiter/-in; Seniorenbüro ist verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit; die Krankenkasse finanziert durch Gesundheitsgutscheine

Ziele in Bezug auf Leistungen und Maßnahmen	Netzwerkbeispiel (Leistungsziele)
Was soll in welcher Zeit erreicht werden?	Steigerung der Anzahl der Sportangebote für Ältere um 20 Prozent bis...
Wer macht was mit wem bis wann?	Sportvereine und Deutsches Rotes Kreuz entwickeln Inhalte für Angebote; Seniorenbüro und Krankenkasse unterstützen die Werbung der Teilnehmer/-innen bis...

Der TSV Musterstadt

Der TSV Musterstadt würde gern mit anderen Partnern kooperieren, um den Ausbau der Sport- und Bewegungsangebote für sportferne Ältere voranzutreiben. Nachdem klar geworden ist, in welchen Bereichen der TSV Unterstützung benötigt, beginnt die Suche nach geeigneten Partnern. Bisher gibt es lockere Kontakte zu anderen Sportvereinen und zur Altenpflege. Durch die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen gibt es persönliche Verbindungen zum Sportamt der Stadt und zum Seniorenservice.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Vereinsbeispiele

SpVgg Willmering/Waffenbrunn

Der Sport in Willmering nutzt seit langem die Potentiale einer Vernetzung. Zusammen mit dem Katholischen Deutschen Frauenbund besteht eine Kooperation für mehr Bewegung im Alter. Es gibt für die 50- bis 80-jährigen Teilnehmerinnen aus beiden Organisationen gemeinsame Sportkurse für Osteoporose- Patienten, sowie Wirbelsäulengymnastik und Nordic Walking. Begeisterung lösen die Angebote mittlerweile auch bei Ärzten der Region aus. Diese machen ihre Patientinnen nun gezielt darauf aufmerksam. Für die Kooperationspartner ist die Zusammenarbeit ein Erfolg, weil auch sportferne Ältere mit Bewegungsangeboten erreicht werden.

Weitere Informationen: www.damenturnen-willmering.de

Kontakt: info@damenturnen-willmering.de | Tel. 09971 / 6681

Turnverein Lauingen

Ein breites Kursangebot für Bewegung und Sport hält der TV Lauingen für Seniorinnen und Senioren bereit. „Wir bieten Gymnastik in der Halle und im Wasser für verschiedene Krankheitsbilder an“, berichtet Manuela Pappe, stv. Abteilungsleiterin Sport und Medizin. Von Reha-Sportgruppen, über Präventivkurse bis hin zum Ganzkörpertraining, für die Generation 50plus wird viel geboten, und das größtenteils kostenlos. Durch die Vernetzung mit dem Gesundheitsamt Dillingen, dem VdK, der AOK Günzburg und der Elisabethenstiftung Lauingen werden für die Sportkurse neue Zielgruppen angesprochen. Wichtig ist allen Kooperationspartnern, dass die Sport- und Bewegungsangebote den neuesten sportmedizinischen Kenntnissen entsprechen. Dafür bringt jeder seine Stärken in das Netzwerk ein.

Weitere Informationen: www.tv-lauingen.de

Kontakt: gs@tv.l.de | Tel. 09072 / 921132

Kneippverein Gronau

Der Kneipp Verein Gronau hat in den letzten Jahren erfolgreich ein attraktives Programm für Ältere angeboten. Mittlerweile sind 55 Prozent der Mitglieder Seniorinnen und Senioren. Unterstützung in der Angebotsentwicklung bekommt der Kneippverein dabei von seinen langjährigen Netzwerkpartnern, dem Bethesda Seniorenzentrum, der Senioren- und Rentnergemeinschaft Alstätte, dem St. Antonius Hospital, dem Heimatverein Nienborg und der DSHS Köln. Der Kneippverein bietet ein umfangreiches Programm an Bewegungs- und Gesundheitskursen an und führt regelmäßig Themenwochen und andere Aktionsveranstaltungen für Seniorinnen und Senioren durch. Eine enge Kooperationsgemeinschaft besteht zudem mit der Seniorenvertretung NRW und der IKK Signal Iduna. Geplant ist eine Seniorenvertretung in Gronau zu gründen, um gemeinsam die gewonnenen Jahre der Älteren wohnortnah zu gestalten und darzustellen, dass die Kneippschen Angebote ein persönlicher Gewinn sind.

Weitere Informationen: www.kneippverein-gronau.de

Kontakt: kneipp-gronau@gmx.de | Tel.: 02565 / 3528

Netzwerkziele bestimmen und formulieren:

Hilfreich für die Festlegung von Netzwerkzielen ist das SMART-Prinzip:

- S** **Speziell:** formulieren Sie das Ziel so konkret und eindeutig wie möglich
- M** **Messbar:** es muss selbst für Außenstehende klar sein, ob das Ziel erreicht wurde.
- A** **Angemessen:** Ziele müssen attraktiv für alle sein (win-win-orientiert)
- R** **Realisierbar:** das Ziel sollte ehrgeizig formuliert, aber erreichbar sein
- T** **Terminiert:** es sollte ein zeitlicher Rahmen abgesteckt sein.



Hilfreiche Fragen:

WAS	...soll erreicht werden?	Netzwerk zur Förderung der Gesundheit
WIE	...soll es erreicht werden?	Öffentlichkeitsarbeit, Medienpräsenz
WANN	...soll es erreicht werden?	Bis Ende des....
WIEVIEL	...darf es kosten?	So wenig, wie möglich (Budgetplanung)
WER	...ist dafür verantwortlich?	z.B. Geschäftsführer/-in des Sportvereins
WO	...wird die Aufgabe bearbeitet?	In Arbeitstreffen, Gesprächsrunden

Der TSV Musterstadt

Die Verantwortlichen des TSV Musterstadt versuchen die potentiellen Partner an einen Tisch zu holen und in ersten Gesprächen herauszufinden, ob Interesse an einer dauerhaften Zusammenarbeit besteht. Dabei wird klar, dass der Seniorenservice seine Angebote zukünftig weiter ausbauen will. Hierfür könnte der Sportverein Übungsleiter/-innen und Trainingsmaterialien zur Verfügung stellen. Im Gegenzug wäre das Seniorenbüro in der Lage, die Ansprache der Zielgruppe zu übernehmen. Die Altenpflege plant ebenso Gesundheitskurse einzuführen und kann mit einem Fahrdienst die Mobilität der Seniorinnen und Senioren sicherstellen. Die drei potentiellen Partner stellen fest, dass bei einer Kooperation jeder einen Nutzen hätte. Eine Win-Win-Situation ist folglich in Aussicht. Es wird vereinbart, dass beim nächsten Arbeitstreffen konkrete Vorstellungen und Vorhaben präsentiert werden.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Wer eignet sich als Partner für Sportvereine?

Kommunale Stellen (Sportamt / Sozialamt)

...für gemeinsame Veranstaltungen; zur Unterstützung bei der Suche von Übungsräumen; zur Einbindung des Vereins in Entscheidungsprozesse; zur Kooperation mit politischen Bündnispartnern; zur Information über Angebote; für eine gute Öffentlichkeitsarbeit...

Kirchengemeinden / Träger von Altenarbeit

...zum Austausch von personellen und räumlichen Kapazitäten; zum Aufbau eines Fahrdienstes für Behinderte; zur gegenseitigen Inanspruchnahme von Angeboten und Referenten; zum Aufbau eines Gehirnsport-Angebotes; für gemeinsame Veranstaltungen...

Andere Sportvereine

...für ein größeres und variantenreicheres Angebot; zur Erleichterung der Organisation für Verantwortliche; zur gemeinsamen Anschaffung von Geräten; zum Austausch von Erfahrungen...

Sportverbände

...zur Beratung bei Qualifizierungen und Fördermitteln; als Unterstützung bei Infotagen...

Partner aus der Wirtschaft

...für Veranstaltungen; zur Bezuschussung bzw. Finanzierung von Geräten; zur Werbung für die Vereinsangebote...

Gesundheitseinrichtungen / Gesundheitswesen / Ärzteschaft

...zur Empfehlung der Gesundheitssportangebote im Verein; zur Nutzung von Räumlichkeiten (z.B. Therapiebecken im Krankenhaus); zur Information der Vereinsmitglieder durch Vorträge...

Senioreneinrichtungen / Seniorenbüros

...um ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen zu gewinnen; als kompetenter Partner für die Arbeit mit Älteren vor allem im außersportlichen Bereich; für Veranstaltungen; zur gegenseitigen Ergänzung der Angebote; zur Werbung für die Sportangebote des Vereins; zur Ansprache neuer Zielgruppen, die bisher noch nicht sportlich aktiv waren...

Krankenkassen

...zur Verbreitung von Sport- und Bewegungsangeboten; für finanzielle Unterstützung in Form von Gesundheitsgutscheinen etc., Sponsoring; zur Ansprache von neuen Zielgruppen...

Politische Entscheidungsträger und Experten

...als Multiplikatoren für die Öffentlichkeit; um die Bedeutung des Netzwerkes zu stärken; als fachliches Fundament durch neues Wissen...

Tourismusorganisationen

...zur gemeinsamen Organisation von Fahrten und Freizeiten mit attraktiven Sport- und Gesundheitsangeboten; zur Werbung für die Vereinsangebote...

Wohnungsbaugesellschaften

...zur Unterstützung bei der Organisation von Übungsräumen; für Kontakte zu neuen Zielgruppen...

Kulturzentren

...zur Werbung für Sportangebote; für Kontakte zu Senioren/-innen; zur gegenseitigen Ergänzung der Angebote; um ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen zu gewinnen; zur Organisation von Übungsräumen...

Migrantenvereinigungen

...für Kontakte zu Senioren/-innen mit Migrationshintergrund; um ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen zu gewinnen; Hilfe zur Integration zu leisten; als Multiplikator für Angebote...

Kraftfeldanalyse

Überlegungen zur Wahl der richtigen Partner und zu deren Erwartungen lassen sich am besten in einer Kraftfeldanalyse darstellen. Hier können auch Rolle und Einfluss der einzelnen Partner anschaulich und übersichtlich aufgezeigt werden.

Name des Netzwerkes:

Zielsetzung des Netzwerkes:

Erwartungen und Einflüsse von Netzwerkpartnern einschätzen:

Beteiligte Personen und Gruppen	Bedeutung für das Netzwerk	++ / + / 0 / - / --	Erwartungen an das Netzwerk	Erfüllung der Erwartungen durch das Netzwerk	Strategien und Maßnahmen



Was können Sportvereine bieten?

- | Aktives Vereinsleben
- | Attraktive Sport-, Gesundheits-, Bewegungsangebote
- | Qualifizierte Übungsleiter/-innen und Trainer/-innen
- | Organisatorisches Know-How
- | Geselligkeit und außersportliche Aktionen
- | Raum zum Einbringen persönlicher Kompetenzen
- | Förderung sozialer Integration
- | Angebote für alle Generationen
- | Evtl. Sportstätten und Trainingsräume

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Netzwerk als Prozess – von Anfängen bis Zusammenhalten

Verschiedene Phasen der Zusammenarbeit

Vernetzung ist der Prozess hin zu einem stabilen Netzwerk – von der Gründungsphase mit der Suche nach Kooperationspartnern bis zur Stabilisierung des Netzwerkes.

Planung:

Diese Phase dient der Vorbereitung des Netzwerkes: Man gewinnt Klarheit über die eigenen Ziele sowie die Netzwerkziele und analysiert die eigenen Möglichkeiten, Stärken und Schwächen. Es werden geeignete Partner gesucht und der Einsatz von Ressourcen geplant (Personal, Finanzen, Zeit, etc.).

Leitfragen: Welche Ziele verfolge ich? Wie kann ich sie erreichen?

Initiierung (Aushandlung):

Diese Phase stellt den Beginn der Netzwerkarbeit dar. Die Initiatoren nehmen ersten Kontakt zu möglichen Partnern auf. Wer sich letztlich am Netzwerk beteiligt ist noch unklar. Im Vordergrund stehen der Gedankenaustausch zwischen den potentiellen Partnern und der Austausch von Ideen und Vorhaben.

Leitfragen: Wie kann ich Partner zur Mitarbeit gewinnen? Verfolgen alle das gleiche Ziel?

Konstituierung/ Zentrierung:

In direkten Gesprächen bauen die Partner weiteres Vertrauen auf und definieren, wie sie ihr langfristiges Ziel mit dem Netzwerk erreichen wollen. Sie besprechen konkrete Maßnahmen, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind. Mit Motivation und Einsatz lässt sich ein „Wir-Gefühl“ für das Netzwerk entwickeln. Für die weitere Vorgehensweise werden organisatorische Arbeitsschritte abgestimmt, sowie erste Überlegungen zur Gestaltung des Netzwerkes und zur Kommunikation innerhalb des Netzwerkes vorgetragen.

Leitfrage: Was nehmen wir uns konkret vor?

Normierung:

Die Netzwerkpartner besprechen feste Abläufe, Zuständigkeiten und wer wo seine Stärken einbringen kann. Nach Qualifikationen und Stärken der Netzwerkpartner werden Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt. Wer übernimmt die Finanzen? Wer kümmert sich um die Öffentlichkeitsarbeit? Wo kann die Koordinationsstelle für das Netzwerk eingerichtet werden? Es geht darum, Maßnahmen zu bestimmen und Zuständigkeiten zu klären. (Wer macht was? Bis wann?)

Leitfrage: Wie arbeiten wir effektiv zusammen?

Formalisierung:

Die besprochenen Abläufe, Verantwortlichkeiten, Regeln und Maßnahmen werden dokumentiert und als Kooperationsvereinbarung schriftlich festgehalten. Mit der Dokumentation kann später das Erreichen der Ziele festgestellt und bewertet werden. Die Netzwerkpartner entwickeln eine gemeinsame Perspektive, wie das Netzwerk imagerträchtig nach außen dargestellt und kommuniziert wird.

Leitfragen: Wie stellen wir Professionalität und Identität her? Was legen wir schriftlich fest?

Interview

mit Eckhard Cöster, Geschäftsbereichsleiter Breitensport/ Sportentwicklung, Landessportbund Hessen über die Netzwerke „Sport und Gesundheit“ in Hessen.

Dabei handelt es sich um regionale Vernetzungen mit Partnern aus dem Gesundheitswesen, den Kommunen, Senioreneinrichtungen u.v.m., um Sport- und Bewegungsangebote zu erweitern und qualitativ zu verbessern, sowie Synergieeffekte in der Gesundheitsförderung zu erzeugen.



Welche Netzwerke bestehen mit dem Sport in Hessen?

In den 21 Landkreisen in Hessen konnten bisher in 10 Landkreisen mit insgesamt 14 Sportkreisen Netzwerke zu „Sport und Gesundheit“ gegründet werden. Die Federführung liegt bei den jeweiligen Sportkreisen, die von hauptberuflichen Kräften im Sportkreis bzw. Mitarbeitern/-innen aus Landkreis oder Stadt unterstützt werden.

Welche Erfahrung wurden mit der Netzwerkarbeit im Sport gesammelt?

Die Bereitschaft der Sportkreise, ein regionales Netzwerk aufzubauen und zu betreuen, ist grundsätzlich vorhanden. Jedoch nur unter der Bedingung, dass die hauptberufliche Unterstützung, in den jeweiligen Sportkreisen angesiedelt, gewährleistet wird. Dabei spielt die Frage der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Die politischen Gremien des Landkreises / der Stadt sehen die Notwendigkeit und Chance der vernetzten Zusammenarbeit in ihrer Region, haben aber Probleme, eine dauerhafte, finanzielle Unterstützung sicher zu stellen. Die Bereitschaft der Ärzteschaft im Netzwerk aktiv mitzuwirken, kann nach ersten Erfahrungen und Umfragen als positiv eingeschätzt werden. Dennoch muss eine stetige Information und Beratung der Ärzteschaft erfolgen. Ein regionaler Wegweiser „Gesundheit und Bewegung“ wird nach vorgegebenen Qualitätskriterien zusammengestellt und dient den Bürgerinnen und Bürgern, sowie dem Arzt als wichtige Brücke zu einem Kurs/Dauerangebot im Sportverein.

Wo liegen die zukünftigen Schwerpunkte für den Netzwerkprozess?

Es soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter/-innen in den Netzwerken fort- und weitergebildet werden, um eine fachliche Beratung, die zum Teil über die Themen in der Netzwerkarbeit hinaus geht, leisten zu können. Die Schwerpunkte der Zielgruppenansprache legen die Sportkreise (Netzwerke) jeweils unterschiedlich und autonom fest. Je nach Zielgruppe werden die Arbeitsgruppen durch Experten/-innen und Partner der Netzwerke unterstützt. Für die Zielgruppe Senioren/-innen wird z.B. der Kontakt zu den jeweiligen Senioren-Einrichtungen/Institutionen und Ärztevertretungen gesucht.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Vereinsbeispiele

Sportkreis Hanau

Wie auch andere Sportkreise in Hessen, ist der Sportkreis Hanau am Netzwerk „Sport und Gesundheit“ des LSB Hessen beteiligt. Dabei hat er die Federführung über das Netzwerkmanagement innerhalb des Sportkreises, koordiniert zwischen den ansässigen Sportvereinen und gestaltet die Öffentlichkeitsarbeit. In einem „Wegweiser für Gesundheit und Ernährung“ wurden alle gesundheitsfördernden Angebote zusammengefasst und für Jung und Alt bereitgestellt. Prävention vor Nachsorge lautet die Devise. In enger Kooperation mit der Ärzteschaft aus der Region führt man Risikopatienten über das „Rezept auf Bewegung“ an Gesundheitsangebote heran. Besonders Angebote mit dem Qualitätssiegel „SPORT PRO GESUNDHEIT“ des DOSB werden meistens durch die Krankenkassen bezuschusst. Davon profitieren die Aktiven und Sportvereine gleichermaßen. Voraussetzung für die Vernetzung der Angebote ist eine Ist-Analyse jedes Sportvereins, um herauszufinden, welche Angebote man leistet und leisten kann.

Weitere Informationen: www.sportkreishanau.de

Kontakt: info@sportkreishanau.de

TV Weißendorf e.V.

Der mehr als hundertjährige TV Weißendorf steckt mitten in den Vorbereitungen für ein Gesundheitsnetzwerk im Thüringer Vogtland. Durch die gezielte Zusammenarbeit und Kooperation mit Personen und Institutionen aus dem Gesundheitswesen, im speziellen Ärzteschaft, Physiotherapie, Krankenkassen, aber auch Kindertagesstätten und Schulen, sollen bisherige Sport- und Bewegungsangebote vernetzt und damit effizienter genutzt werden. Über den Aufbau eines Gesundheitszentrums will man zudem neue Angebote entwickeln. Der Turnverein Weißendorf agiert hierbei als zentraler Netzwerkpartner, der die Aktivitäten koordiniert, sowie als zentrale Anlaufstelle und Anbieter professioneller Gesundheits- und Sportangebote fungiert. Speziell Senioren/-innen will man mit diesen vielfältigen, niedrigschwelligen und kostengünstigen Angeboten ansprechen.

Weitere Informationen: www.tv-weissendorf.de

Kontakt: webmaster@tvweissendorf.de | Tel.: 036628 / 956488

TSV Niederstaußen e.V.

Friederike Wölfel arbeitet nicht nur als Übungsleiterin im TSV Niederstaußen, sondern ist nun auch in der Sturzprophylaxe im Altenpflegeheim „Maria Martha Stift“ in Lindau tätig. Dort leitet sie zweimal pro Woche eine Sportgruppe an. Aus einem persönlichen Kontakt ist somit innerhalb kürzester Zeit eine enge Zusammenarbeit entstanden. Durch die feste Kooperation zwischen dem „Maria Martha Stift“ und der AOK, die hier mit finanziellen Mitteln unterstützt, ist ein mittelfristiges Kursangebot realisiert worden.

Weitere Informationen: www.tsv-niederstaußen.de

Kontakt: vorstand@tsv-niederstaußen.de

Führung von Netzwerken

Koordination und Steuerung von Netzwerken

Ähnlich wie Fußballmannschaften brauchen auch Netzwerke eine Führungsperson, also eine Art Mannschaftskapitän, der für den Zusammenhalt im Team sorgt, zwischen den „Mitspielern“ vermittelt und die Mannschaft in der Öffentlichkeit vertritt. In der Netzwerkarbeit hat ein Netzwerkmanager ähnliche Aufgaben. Seine/Ihre zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass sich die Netzwerkarbeit für alle Partner lohnt. Er/Sie muss die inhaltliche und organisatorische Arbeit am Laufen halten. Der Netzwerkmanager hat eine Schlüsselposition, denn von ihm/ihr und dem jeweiligen Arbeitsstil hängen der Erfolg des Netzwerkes und das Erreichen der Ziele ab.

Oft übernehmen die Ideengeber des Netzwerkes die Rolle des Managers, da sie mit viel Engagement und Motivation den Vernetzungsprozess antreiben. Manchmal wählen die Netzwerkpartner aber auch gemeinsam einen Netzwerkmanager, wie z.B. den Leiter des Seniorenbüros oder die Geschäftsstellenleiterin des Sportvereins.



Aufgabenschwerpunkte im Netzwerkmanagement sind:

- | Stärken von Vertrauen und Motivation durch regelmäßigen Kontakt und Austausch mit Netzwerkpartnern
- | Aufbereiten und Weiterleiten von Informationen an alle Netzwerkpartner, um Transparenz zu schaffen
- | Delegieren von Aufgaben nach Stärken und Ressourcen
- | Sicherstellen der verabredeten Arbeitsschritte
- | Organisatorische Vorbereitung von Arbeitstreffen, Workshops und Infotagen
- | Ansprechpartner/-in für die Öffentlichkeitsarbeit
- | Imagepflege des Netzwerkes
- | Überprüfung, ob die Ziele wirklich erreicht werden können

Der TSV Musterstadt

Die Vorstellungen und Wünsche der zukünftigen Kooperationspartner werden besprochen. Im Großen und Ganzen ist man sich über die Zusammenarbeit einig.

Es bestehen aber noch letzte Unklarheiten bei der Aufteilung der Verantwortlichkeiten, sowie in der inhaltlichen Ausrichtung der Kursangebote. Der TSV Musterstadt erklärt sich bereit als Impulsgeber die Netzwerkführung zu übernehmen. Dauerhaft wird allerdings eine Rotation der Netzwerkführung bevorzugt. Um die bestehenden Lücken in den Vereinbarungen zu schließen, soll ein neutraler Moderator herangezogen werden, der unbefangen die letzten Aushandlungen anleitet. Weiterhin versucht man das Sportamt für das Netzwerk zu gewinnen.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Vertrauen und Kommunikation

Vertrauen und Kommunikation sind Grundvoraussetzung für die Netzwerkarbeit im organisierten Sport und wichtiger Bestandteil des Netzwerkmanagements.

Die Kommunikation im Netzwerk sollte jederzeit auf direktem Wege erfolgen. Der persönliche Kontakt dient dazu, langfristige Beziehungen aufzubauen, sowie Erwartungen und Erfahrungen auszutauschen. Auch Informationen, die evtl. im ersten Moment unwichtig erscheinen, sollten zunächst bekannt gemacht werden, um Transparenz für alle Netzwerkpartner zu erreichen. Direkte Kommunikation unterstützt den Aufbau einer Vertrauensbasis und fördert die Akzeptanz der Stärken von Netzwerkpartnern.

Netzwerkarbeit kann ohne Vertrauen nicht erfolgreich sein, denn die einzelnen Partner bringen eine Vorleistung, ohne genau zu wissen, ob sich Engagement, Zeitinvestition und Kreativität am Ende auszahlen. Dieser Vertrauensvorschuss darf nicht ausgenutzt, sondern muss durch den Netzwerkmanager gefördert werden,

z.B. durch klare Absprachen und das Aufteilen von Arbeitsschritten. Nur so werden Verlässlichkeit und Berechenbarkeit unter den Partnern sichergestellt.

Kompetenzen eines Netzwerkmanagers

Auch wenn es den „perfekten“ Netzwerkmanager nicht gibt, sollte ein angehender Manager folgende Eigenschaften und Fähigkeiten haben:

- | Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit
- | Kooperationsfähigkeit
- | Engagement, Fähigkeit zu motivieren und Vertrauen aufzubauen
- | Strukturierte Arbeitsweise und organisatorisches Geschick
- | Objektivität und Unabhängigkeit
- | Fähigkeit, der Antreiber und Motor zu sein
- | Fähigkeit zu moderieren

Bericht aus dem Projekt

Landessportbund Thüringen: „Strukturentwicklung zum Ausbau von Sport- und Bewegungsangeboten für Ältere“

Im Projekt wurden in den 23 Thüringer Landkreisen kommunale Netzwerke in Zusammenarbeit mit Kreis- und Stadtsportbünden, sowie Sportfachverbänden aufgebaut und weiterentwickelt. Ziel war und ist es, Menschen ab 50 für einen Neu- oder Wiedereinstieg in Sport- und Bewegungsangebote zu gewinnen und eine verbesserte Angebotsstruktur zu schaffen. Im Projektverlauf kam es zu einer Analyse des regionalen Vernetzungsgrades in einzelnen Landkreisen, zu einer Anleitung und Beratung der Seniorensportbetreuer/innen und Vereinsberater/innen aus den zuständigen Kreis- und Stadtsportbünden zum Thema Netzwerkmanagement, zu einer fachlichen Begleitung bestehender Netzwerke bzw. zur Gründung neuer Netzwerke. Zum Ende des Projektes bestehen bereits 12 Netzwerke zwischen Sportvereinen, Senioren-, Sozial und- Gesundheitseinrichtungen, Krankenkassen und vielen anderen kommunalen Partnern, um optimale Rahmenbedingungen für Sport und Bewegung älterer Menschen zu ermöglichen. Im Rahmen des regionalen und nachhaltigen Vernetzungsprozesses in allen Landkreisen ist langfristig die Integration von Bewegungsförderung für Ältere, als gesamtgesellschaftliche Aufgabe, in die Seniorenarbeit vorgesehen.

Kerstin Lang | Projektleitung | **Kontakt:** k.lang@lsb-thueringen.de



Verschiedene Rollen in Netzwerken

Netzwerke leben vom Verschiedensein der Beteiligten und dem damit verbundenen gegenseitigen Nutzen. Egal wer welche Rolle im Netzwerk einnimmt, jede Rolle wird gebraucht, um Aufgaben sinnvoll und effektiv zu bewältigen. Dabei entscheiden die Beteiligten - nach Zielen und Inhalten des Netzwerkes - für welche Aufgaben sie sich verpflichten wollen:

Was ist momentan für das Erreichen des Zieles notwendig? Wie bringe ich meine Stärken sinnvoll ein? Sollte ich mich im Moment etwas zurücknehmen und auf die Stärken der Netzwerkpartner vertrauen?

Die Rollen der Netzwerkpartner wechseln jeweils nach Zielen und Inhalten. Der Eine schreibt Mitteilungen für die Internetseite, die Andere organisiert den nächsten Workshop, ein Dritter entwickelt die Inhalte für ein neues Bewegungsangebot. Für andere Aufgaben wird wiederum nur zugearbeitet. Die Rollen können sehr unterschiedlich sein. Hierbei müssen sich die Beteiligten Wertschätzung und Vertrauen entgegenbringen.

Ziel erreicht und nun?

Was passiert, wenn die Ziele erreicht sind? Muss sich das Netzwerk dann auflösen?

Diese Entscheidung hängt von den beteiligten Netzwerkpartnern ab - und wie wichtig für sie das Netzwerk ist. Hat sich das Netzwerk bewährt, sich eine Vertrauensbasis und eine gemeinsame Identität entwickelt, können neue Ziele formuliert und eine dauerhafte Zusammenarbeit angestrebt werden.

Bin ich im richtigen Netzwerk?

Ob eine Beteiligung an einem Netzwerk Sinn macht, hängt meistens von den Interessen und Strategien der Beteiligten ab. Man sollte überlegen, wie zielführend eigene Interessen gewahrt und Win-Win-Situationen erreicht werden, also: Wie ist der Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis? Positiv ist, dass Netzwerkarbeit neue Handlungs- und Entscheidungsspielräume eröffnet und Lernprozesse in Organisationen fördert. Wenn die erweiterten Möglichkeiten nicht verwendbar sind, Aufwand und Nutzen in keinem guten Verhältnis stehen, dann sollte man seine Beteiligung im Netzwerk überdenken.



„Im kommenden Zeitalter treten Netzwerke an die Stelle der Märkte, und aus dem Streben nach Eigentum wird Streben nach Zugang, nach Zugriff auf das, was diese Netzwerke zu bieten haben.“

Jeremy Rifkin

Access - Das Verschwinden des Eigentums.
Campus Verlag, New York 2000

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Die Analyse von Netzwerken

Warum analysieren? Was bringt eine Analyse?

Eine Analyse kann Netzwerkmanagern helfen, sich einen Überblick über das Netzwerk zu verschaffen. Sie ist eine aktuelle Zustandsbeschreibung. Über das Machtgefüge im Netzwerk sagen sowohl die Konstellationen als auch die Qualität der Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern, einiges aus. Durch eine Analyse werden Zielorientierung und Konfliktpotentiale deutlich. Außerdem ist eine Analyse eine Art Feedback darüber wie Entscheidungen getroffen, Aufgaben und Vereinbarungen erfüllt und Vertrauen aufgebaut werden.

Ein Netzwerkmanager gewinnt so einen umfassenden Überblick über Stabilität, Kommunikation und Grundstruktur des Netzwerkes.

Checkliste

Hilfreich für die Analyse des Netzwerkes kann eine Checkliste sein (s. Seite 32), um Klarheit über alle Aspekte des Netzwerkes zu erlangen. Einerseits kann man diese als persönliche Analyse vornehmen, andererseits kann es auch eine Diskussionsgrundlage für das Netzwerk insgesamt sein.

Vereinsbeispiele

1. RV Stuttgardia Stuttgart 1886 e.V.

Für alle Hobbyradler, die Interesse an gemeinsamen Rad-Touren rund um Stuttgart haben, ist der gemeinsame Rad-Treff das Richtige. Zu den gemeinschaftlichen Touren kommen vor allem viele Ältere. Entwickelt wurde der kostenlose Rad-Treff in Kooperation mit der AOK. Diese unterstützt den Verein in der Finanzierung des Übungsleiters und versucht mit einem Bonusprogramm ihre Mitglieder zum Radeln zu bewegen.

Weitere Informationen: www.1rv-stuttgardia.de

Kontakt: Alfred Mueller-Kattenstroth | al.m-k@katt-s.de | Tel.: 0711 / 692399

Württembergischer Behinderten- und Rehabilitationssportverband (WBRS)

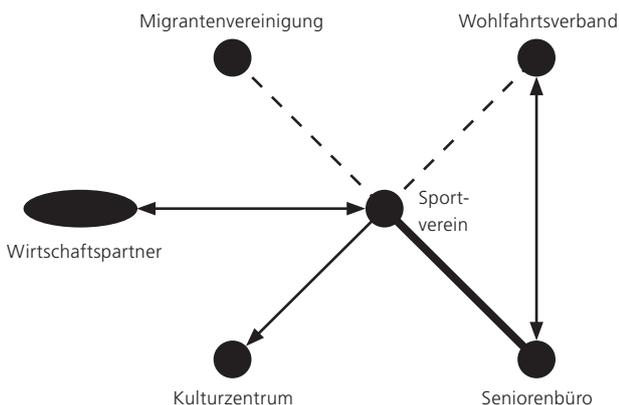
Im WBRS nutzt man die Vorteile der Netzwerkarbeit für sich und lässt diese erfolgreich in den Sport mit Älteren einfließen. „Angefangen haben wir im Herzsport, später haben wir in der Region ein dichtes Netz an Schlaganfall- und an Diabetes- Sportgruppen aufgebaut“, sagt Dr. Ernst Bühler, Landessportarzt des WBRS und Leiter des Ärztlichen Qualitätsmanagement der Kreiskliniken Esslingen. Enge Kooperationen bestehen mit verschiedensten Einrichtungen. So sind Universitäten, Kliniken, Reha-Kliniken, Fitnessstudios, Kommunale Einrichtungen, Gesundheitsämter und viele mehr beteiligt. Mit der Uni Tübingen wurden kürzlich die Rehasportgruppen evaluiert und in Kooperationen mit den Geriatern der Region Untersuchungen zum Sport mit älteren Menschen z.B. bei Osteoporose und nach Schlaganfällen durchgeführt.

Des Weiteren werden die unterschiedlichsten Projekte zur Verbesserung der Qualität im Landkreis Esslingen organisiert. Die Kooperationspartner regelmäßig an einen Tisch zu holen und auf Kongressen zusammen zubringen, hält Dr. Ernst Bühler für besonders wichtig, um erfolgreiche Netzwerkarbeit für alle Beteiligten zu erreichen. Dadurch wird eine gemeinsame Plattform gefunden und eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten geschaffen.

Weitere Informationen: www.kk-es.de | www.wbrs-online.net | **Kontakt:** Dr. Ernst Bühler | e.buehler@kk-es.de

Die Netzwerkkarte

Die Netzwerkkarte ist ein Instrument der Analyse von Netzwerken, um die Beziehungen unter den Partnern in einem Bild zu veranschaulichen. Als Hilfsmittel zur Darstellung dienen bestimmte Symbole und Zeichen, womit das Netzwerk als Ganzes und die Verbindungen zwischen den Partnern abgebildet werden können. Die Anordnung der Symbole gibt dabei Auskunft über die Stärke der Beziehung, die Nähe und Distanz in der Zusammenarbeit und mögliche Konflikte zwischen Partnern. Daher ist es wichtig möglichst realistische Einschätzungen vorzunehmen.



Symbole und Zeichen für die Darstellung:

	Netzwerkpartner
	Gruppe von Partnern
	Beidseitige Kontaktaufnahme und ausgewogener Austausch von Ressourcen und Stärken
	Einseitige Kontaktaufnahme und ungleicher Austausch von Ressourcen und Stärken
	Konflikt zwischen zwei Partnern
	Starke Verbindung von zwei Akteuren, Koalition oder Bündnis
	Potentieller Kontakt, der bisher ungenutzt blieb



Aufgabe und Nutzen der Netzwerkkarte

1. Beschreiben:

Zeichnen der Netzwerkkarte, Name des Netzwerkes, Anzahl aller Netzwerkpartner; Wer sind die Akteure? Was sind die zentralen Austauschprozesse? Wer organisiert die Austauschprozesse?

2. Bewerten der Netzwerkkarte:

Wie kann die Anordnung der Netzwerkpartner auf der Landkarte verstanden werden? Liegen große Distanzen zwischen den Akteuren? Was ist positiv/negativ am Aufbau des Netzwerkes? Welcher Partner steht im Mittelpunkt?

3. Erklärungen:

Welche Hintergründe gibt es für die Anordnung der Netzwerkpartner zueinander? Welche Rahmenbedingungen haben dazu geführt?

Selbstreflexion auf der Tagesordnung –

Wie bringe ich die Analyse ins Netzwerk ein

Nachdem mit Checkliste und Netzwerkkarte wichtige Kenntnisse über das Netzwerk gewonnen wurden, sollten diese auch in Arbeitstreffen mit allen Partnern thematisiert werden. Besonders Rückmeldungen über positive Entwicklungen und Erfolge sorgen für Motivation und weiteres Engagement. Doch auch Probleme und Konflikte müssen behutsam angesprochen und moderiert werden, um Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

Initiative „Aktiv vor Ort“

Lokale Seniorennetzwerke in Nordrhein-Westfalen

Die Initiative „Aktiv vor Ort – lokale Seniorennetzwerke in NRW“ wurde mit Unterstützung des zuständigen Landesministeriums von Vereinen des Freiburger Kreises in Ahlen, Ratingen und Paderborn umgesetzt. Zielsetzung war, eine engere Verknüpfung von sozialer Seniorenarbeit und dem Sport der Älteren zu erreichen. Dadurch wollte man zum einen neue Angebote für ältere Menschen schaffen und zum anderen vernetzte Strukturen für die Kommune entwickeln.

Projektstandort Ahlen:

In Ahlen erfolgte die Planung und Entwicklung der Projektbausteine in einer Lenkungsgruppe, in der die Leitstelle „Älter werden in Ahlen“, der Stadtsportverband Ahlen, der Kreissportbund Warendorf, die Volkshochschule, die Familienbildungsstätte und Ehrenamtliche zusammenkamen. Eingebunden war das Projekt dabei in ein größeres Netzwerk – das SINN (Senioren in neuen Netzwerken). Mit einer umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit (Cross-Marketing, Broschüren, Flyer, Internet) wurde große Aufmerksamkeit und Transparenz in der Bevölkerung geschaffen. Im Programm „Gesundheitspass“, einem ganzheitlichen Sport- und Erlebnisangebot für Ältere, arbeiteten über 25 Sport- und Seniorenorganisationen zusammen. Weitere Aktivitäten, wie Schnupperkurse, Angebote zur Sturzprophylaxe, die TÜF-Partys (Tanz über 50) oder Walking-Events brachten die beiden Tätigkeitsfelder Seniorenarbeit und den Sport der Älteren immer wieder zusammen. In dem „Netzwerk Seniorensport“ arbeiteten mit Projektstart erstmals Sportvereine mit der Leitstelle „Älter werden in Ahlen“ und dem Stadtsportverband Ahlen zusammen. Auch die Politikfähigkeit wurde gestärkt. Mit dem „Pakt für den Sport“, einer sportpolitischen Willenserklärung, wurde der Sport in die Kommunalpolitik getragen und gewann dadurch an Bedeutung.

Weitere Informationen: www.aktiv-vor-ort.de | **Kontakt:** wolteringu@stadt.ahlen.de

Projektstandort Paderborn:

In Paderborn stand die Koordination von gezielten Bewegungs- und Sportangeboten für ältere Menschen vor Ort und der Aufbau eines Netzwerkes zwischen Kooperationspartnern, wie Sportvereinen, Wohlfahrtsverbänden, verschiedenen Gruppen und Einzelpersonen im Mittelpunkt. Zur Informationsverbreitung und Entwicklung neuer Ideen wurde für das Projekt eine Kreativwerkstatt eingesetzt, zu der verschiedene Institutionen geladen waren. Durch die Vernetzung wurden viele Programme, Veranstaltungen und Projekte ins Leben gerufen: Von der Qualifizierung von Einzelpersonen in der Seniorenarbeit im Bereich Sturzprophylaxe, über Schnupperangebote bis hin zu Bewegungsprojekten, wie „Gut Schlag – gemeinsam aktiv“, einem Minigolfangebot zum Erhalt der Fitness von Älteren. Eine umfangreiche Broschüre zum Thema Sport und Bewegung, Gesundheit und Geselligkeit für Menschen ab 50 wurde herausgegeben und ein Bewegungspass entwickelt, mit dem sportferne Ältere einen kostenlosen Einstieg in Sport- und Bewegungsangebote erhalten. Ein Mobilitätstraining in Kooperation mit lokalen Verkehrsbetrieben und Senioreneinrichtungen vermittelte Hilfestellungen und Infos zum Umgang mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Weiterführend konnte die Generation 50plus über Öffentlichkeitstage, Aktionsveranstaltungen und andere Bewegungsprojekte einen Einblick in neue Angebote erhalten.

Weitere Informationen: www.aktiv-vor-ort.de | **Kontakt:** m.kramps@paderborn.de

Bericht aus dem Projekt

Deutscher Turner-Bund: Netzwerk „Aktiv bis 100“

Das Projekt „Aktiv bis 100“ zielt darauf ab, diese Frage zu beantworten:

Wie schafft man es, Menschen über 80 Jahren, die zu Hause wohnen und bisher selten oder nie sportlich aktiv waren, für Bewegung im Verein zu motivieren und sie auf Dauer an das Angebot zu binden? Der DTB hat gemeinsam mit kommunalen Kooperationspartnern aus Senioren- und Gesundheitsorganisationen die passenden Umsetzungsstrategien und Maßnahmen gefunden. Dazu wurden in zwei Modellregionen, in einer ländlichen Region in Achern in Baden und in der Stadt Frankfurt a.M., zwei Netzwerke „Aktiv bis 100“ gegründet. Beide haben die notwendigen Arbeitsgrundlagen geschaffen, Abläufe festgelegt, Aufgaben verteilt und auftauchende Probleme gemeinsam gelöst. Die Ergebnisse sind beeindruckend: Statt 20 sehr alten Menschen – wie geplant - konnten insgesamt 140 Personen für ein gezieltes Bewegungstraining zur Verhütung von Stürzen und zur Aufrechterhaltung von Selbständigkeit im Alltag motiviert werden. Sie bewegen sich in acht „Aktiv bis 100“- Gruppen. Das Projekt ist so erfolgreich, dass es den Sportpreis der Stadt Frankfurt gewonnen hat und die Stadt sich entschlossen hat, die Arbeit des Frankfurter Netzwerkes „Aktiv bis 100“ nach Projektende weiter zu fördern.

Petra Regelin | Projektleitung | **Kontakt:** petra.regelin@dtb-online.de



Der TSV Musterstadt

Die Kooperationspartner klären die genauen Inhalte der Netzwerkarbeit. Im Mittelpunkt steht die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner. Alle Beteiligten betonen die Wichtigkeit direkter Kommunikation, des offenen Umgangs miteinander und transparenter Informationsverteilung. Weiterhin werden die nächsten organisatorischen Arbeitsschritte besprochen. Aufbauend auf den ersten Überlegungen steht die Verteilung der Rollen an. Der TSV Musterstadt wird die Netzwerkführung, den Einsatz der Übungsleiter/-innen und Trainingsgeräte koordinieren. Das Seniorenbüro wird zusammen mit dem TSV Musterstadt Ansprechpartner für die Öffentlichkeitsarbeit sein und die Ansprache der Senioren/-innen übernehmen. Die Altenpflege stellt ihren Fahrdienst und einige Räumlichkeiten für die Kurse zur Verfügung. Die finanzielle Absicherung des Netzwerkes wird zunächst unter den Netzwerkpartnern aufgeteilt. Mittelfristig sollen Sponsoren und möglicherweise Krankenkassen die Finanzierung sicherstellen. Auch das Sportamt soll in eine Beratungsfunktion eingebunden werden und bei der Suche nach fehlenden Räumlichkeiten helfen.

Wie baue ich ein Netzwerk?

- eine Aufbauanleitung

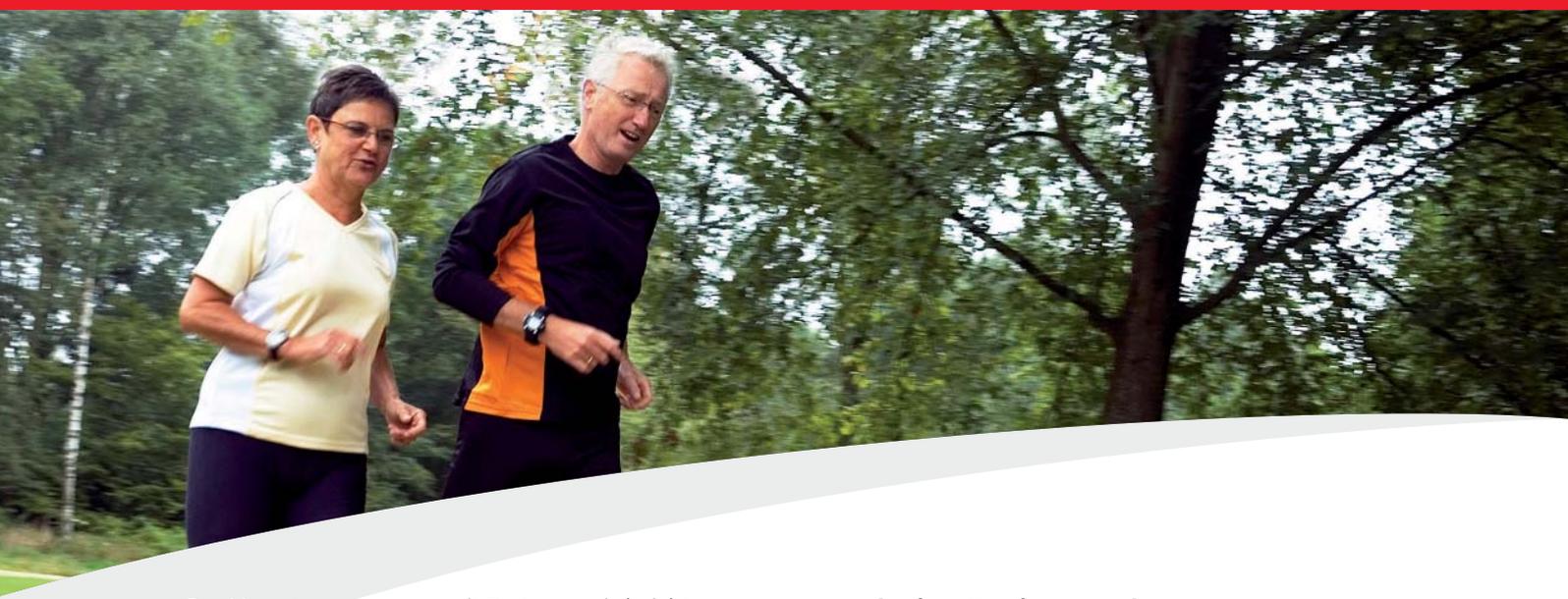
Checkliste für die Netzwerkarbeit

	Zustimmung	0%	25%	50%	75%	100%
Netzwerkziele						
Die Ziele werden im Netzwerk gemeinsam diskutiert und beschlossen.						
Die Netzwerkziele sind allen Beteiligten klar.						
Die jeweils eigenen Ziele der Partner werden bei der Diskussion um Netzwerkziele berücksichtigt. Zielkonflikte werden so vermieden. Gegenseitiger Nutzen wird hergestellt.						
Die Ziele sind anderen (Öffentlichkeit, Politik, etc.) gut und verständlich zu kommunizieren.						
Die Ziele werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls revidiert oder neu formuliert.						
Die Ziele können mit den im Netzwerk zur Verfügung stehenden Ressourcen erreicht werden.						
Allen Beteiligten ist klar, welcher Aufwand Ihnen durch die Arbeit in dem Netzwerk entsteht.						
Organisationsziele						
Wir verbinden klare und definierte Ziele mit der Arbeit in dem Netzwerk.						
Die Arbeit mit und in dem Netzwerk passt zu den Zielen unserer Organisation.						
Wir versprechen uns von der Arbeit in dem Netzwerk einen eindeutigen Nutzen für unsere Organisation.						
Die Ressourcen, die für die Arbeit in dem Netzwerk eingesetzt werden, sind in der Organisation bekannt und klar definiert.						
Maßnahmen und Leistungen des Netzwerks						
Die verschiedenen Maßnahmen des Netzwerks sind auf die Beteiligten verteilt. Überforderungen werden so vermieden.						
Die verschiedenen Maßnahmen des Netzwerks werden gut geplant und stehen in Zusammenhang mit den vereinbarten Zielen.						
Zur Umsetzung werden entsprechende Methoden eingesetzt.						
Die Maßnahmen und Leistungen des Netzwerks werden öffentlichkeitswirksam aufbereitet.						

In Anlehnung an: Knop, Robert (2009). Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Betriebswissenschaftlicher Verlag Gabler.

Netzwerkorganisation					
Die Aufgaben der verschiedenen Partner im Netzwerk sind klar geregelt und allen verständlich.					
In der Außendarstellung des Netzwerks werden alle Partner gleichermaßen berücksichtigt.					
Das Thema „Führung“ wird offen diskutiert. Gemeinsam werden Absprachen über Zuständigkeiten getroffen.					
Es gibt vereinbarte „Regeln“ zur Zusammenarbeit, an die sich alle halten.					
Die Koordination der verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten gelingt.					
Die Zusammenarbeit im Netzwerk ist von Vertrauen geprägt. Eine offene Kommunikation ist möglich. Konflikte können thematisiert werden.					
Trotz vielleicht unterschiedlicher Meinungen werden Entscheidungen im gegenseitigen Einvernehmen getroffen.					
Die Regelungen für die Entscheidungsfindung wirken nicht behindernd, u.a. sind mehrheitliche Entscheidungen möglich.					
Nutzen und Ergebnis					
Durch das Netzwerk wird ein klarer Nutzen gestiftet.					
Die Ziele des Netzwerks werden mit den vorhandenen Ressourcen erreicht.					
Durch die Arbeit mit und in dem Netzwerk erhöht sich die Qualität von Angeboten und Dienstleistungen der Beteiligten.					
Durch die Arbeit mit und in dem Netzwerk werden neue Themenfelder und Zielgruppen erschlossen.					
Die Arbeit mit und in dem Netzwerk bietet den Beteiligten Lernmöglichkeiten.					
Das Netzwerk erweitert die Gestaltungsspielräume der Beteiligten.					
Durch das Netzwerk wird das gesellschaftliche Ansehen der Partner gesteigert.					
Evaluation					
In regelmäßigen Abständen überprüfen wir die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk und bewerten diese.					
Die so erfolgte Ergebnisbewertung ist die Basis für die Planung weiterer Maßnahmen.					
Wir „blicken über den Tellerrand“ und schauen, ob wir von anderen lernen können und ob es Möglichkeiten gibt, die Netzwerkziele „besser“ zu erreichen.					

Stolpersteine & Erfolgsfaktoren in Netzwerken



Der Vernetzungsprozess mit Partnern wird nicht immer reibungslos funktionieren. Selbst geübten Netzwerkmanagern/-innen und Netzwerkerfahrenen wird es nicht gelingen, alle Stolpersteine zu umgehen. Dadurch können Störungen in der Netzwerkarbeit auftreten und dauerhafte Kooperationen scheitern. Doch gerade im gemeinsamen Bewältigen von Schwierigkeiten und Konflikten liegt auch die Motivation für die künftige Zusammenarbeit. Die Lösung von Problemen spornt an, sich weitergehend für das Netzwerk zu engagieren, und fördert somit Zusammenhalt, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Typische Stolpersteine

- | Ungenaue Regelungen und Absprachen unter den Partnern
- | Unklarheit in den Netzwerkzielen
- | Unausgewogenheit im Verhältnis von Leistung und Nutzen; keine Win-Win-Situation
- | Unklare Aufgabenverteilung zwischen den Partnern
- | Fehlende Ideen und Impulse von außen
- | Konkurrierende Interessen zwischen den Akteuren
- | Zu hoher Zeitaufwand für die Akteure

„Für das Gelingen einer Partnerschaft gibt es keine Rezepte. Jeder braucht andere Zutaten...“

Ernst Ferstl | Österr. Dichter u. Aphoristiker

Erfolgsfaktoren auf einen Blick

...sind wichtige Kriterien und Prinzipien, die den Aufbau eines Netzwerkes und den Erfolg der Netzwerkarbeit begünstigen und fördern.

- | Motivation und Engagement der Netzwerkpartner für ein gemeinsames Ziel und Freude am Netzwerken
- | Bekanntheits- / Imagepflege des Netzwerkes durch Öffentlichkeitsarbeit
- | Transparenz durch gemeinsame Sprache, direkte Kommunikationswege und regelmäßigen Erfahrungsaustausch
- | Offenheit, um Verbündete und neue Perspektiven zu gewinnen und Berührungängste abzubauen
- | Beteiligung von Zielgruppen, um Interessen und Tendenzen zu erfahren

- | Klare Absprachen und Botschaften zwischen den Netzwerkpartnern
- | Finanzielle Mittel als Sicherheit für den Netzwerkprozess
- | Hauptberuflichkeit, um Stabilität und Kontinuität im Netzwerk zu erreichen
- | Zuordnung von Rollen und Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben nach Qualifikationen und Stärken
- | Entwicklung und Verinnerlichung der Netzwerkidentität
- | Reflektion und Bewertung der Netzwerkarbeit, um eine Weiterentwicklung des Netzwerkes anzustreben

Bericht aus dem Projekt

Landessportbund Hessen: „Bewegungs-Starthelfer für Ältere“

Ausgehend vom Projekt wurden Menschen ab 50 über ein vernetztes Angebot in der Kommune und eigens dafür qualifizierte Bewegungs-Starthelfer an Sport und Bewegung im Verein herangeführt. Ziel war es, Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement, Qualifizierung und Weiterbildung aufzuzeigen und die größer werdende Zielgruppe

der Über-50-Jährigen für einen gesunden Lebensstil zu gewinnen. Die qualifizierten Bewegungs-Starthelfer sind nun fortführend eingebunden in bestehende regionale Netzwerke in den Modellregionen Stadt und Kreis Offenbach und dem Landkreis Marburg-Biedenkopf. Sie sensibilisieren und motivieren sportunerfahrene Menschen ab 50 für dauerhafte Bewegung und integrieren sie in eine bestehende oder neue Gruppe. Die größte Herausforderung des Projektes ist die Ansprache all der Menschen, die mit sportlicher Betätigung bisher wenig in Berührung kamen. Beispielsweise Berufstätige, die keine Zeit haben sich über geeignete Angebote zu informieren, (Vor)-Ruheständler, ortsunkundige Neubürger oder Menschen, denen es an sozialer Unterstützung fehlt. Die größten Erfolge in der Ansprache der „Nicht-Beweger“ konnten über ein enges soziales Netz zwischen Ärzten, Krankenkassen, Jobcenter, Stadt – und Landkreis und den Bewegungs-Starthelfern vor Ort erzielt werden.

Gundi Friedrich & Anna Koch | Projektleitung | **Kontakt:** bewegungsstarthelfer@lsbh.de



Stolpersteine & Erfolgsfaktoren in Netzwerken

Mögliche Probleme und Vorschläge für Lösungsansätze

Eventuell auftretende Probleme	Mögliche Gründe	Vorschläge für Lösungsansätze
Das Netzwerk ist eine Laberrunde!	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Ungenaue Regelungen und Absprachen unter den Netzwerkpartnern ✗ Unklarheit in den Netzwerkzielen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konkrete Absprachen treffen ✓ Gute Vorbereitung der Arbeitstreffen mit konkreten Beschlussvorlagen ✓ Verfassen von aussagekräftigen Protokollen ✓ Die Zielsetzung des Netzwerkes nochmals konkret festlegen ✓ Einladung von Experten außerhalb des Netzwerkes
Ein Partner nimmt das Netzwerk als Laberrunde wahr	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Der Partner ist ein Macher und es fehlt die strategische Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Befindet sich das Netzwerk in der Anfangsphase müssen aufkommende Fragen ausführlich diskutiert werden ✓ Jedem Partner ausreichend Gehör verschaffen ✓ Professionelle Moderatoren einbinden ✓ Interessenabgleich ermöglichen ✓ Zeitplanung
Wechselnde Besetzungen in den Arbeitstreffen	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Unzufriedenheit bei den Netzwerkpartnern ✗ Andere Prioritätensetzung ✗ Persönlicher Mehrwert wird nicht gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bessere Strukturierung der Arbeitstreffen ✓ weniger, aber dafür gut strukturierte Termine ✓ langfristige Terminplanung ✓ Aufteilung von Verantwortlichkeiten ✓ Absprachen zur Netzwerkgestaltung
Schnelle Demotivation bei auftretenden Problemen	<ul style="list-style-type: none"> ✗ zu hohe oder unrealistische Zielsetzung ✗ zu große Erwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teilziele definieren ✓ Erfolge in Teilzielen feiern
Taktisches Verhalten statt vertrauensvolle Zusammenarbeit, Misstrauen der Netzwerkpartner untereinander	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Konkurrierende Interessen zwischen den Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ frühzeitige Klärung von Einzelinteressen ✓ Darlegen von persönlichen/ verbandlichen Tabu-Themen ✓ Mediation ✓ Herausarbeiten des „kleinsten gemeinsamen Nenners“

Eventuell auftretende Probleme	Mögliche Gründe	Vorschläge für Lösungsansätze
Sehr hoher Zeitaufwand für die Netzwerkarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Aufgabenkonzentration bei einzelnen Netzwerkpartnern 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selbstreflektion eigener Interessen ✓ gemeinsame Planung der nächsten Arbeitsschritte ✓ Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ✓ Vertrauen in die Kompetenzen der anderen Netzwerkpartner ✓ Mehrwert herausstellen
Wenig Akzeptanz der Netzwerkarbeit in der Kommune/dem Verein/ bei den Betroffenen	<ul style="list-style-type: none"> ✗ zu wenig Information über die Netzwerkarbeit ✗ Ausgrenzung wichtiger Akteure ✗ Mangelnde Einbindung der Betroffenen ✗ gegensätzliche Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ gute Öffentlichkeitsarbeit ✓ ständige Transparenz der Arbeit des Netzwerkes ✓ Einbindung von Meinungsmachern und gesellschaftlicher Akteure ✓ Durchführung öffentlicher Stadtbegehungen
Informationsaustausch zu viel/zu wenig	<ul style="list-style-type: none"> ✗ keine klaren Vereinbarungen ✗ Partner messen der Netzwerkarbeit unterschiedliche Bedeutung zu ✗ Fluktuation der Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Klare Regeln bei Berichterstattung und Dokumentation ✓ Regelmäßige Treffen ✓ Vertrauen stärken ✓ Transparente Informationsverbreitung

Der TSV Musterstadt

Die Netzwerkarbeit kommt gut ins Laufen. Die letzten Maßnahmen werden konkretisiert und jeder beginnt, sich in seinem Aufgabenbereich zurechtzufinden. Im Netzwerk herrscht eine gute Atmosphäre, ein Wir-Gefühl entsteht. Die ersten Kurse laufen an, die Organisation und Kommunikation funktioniert. Nach und nach fällt einigen Beteiligten auf, dass die Arbeit von manchen Netzwerkpartnern einen hohen Zeitaufwand verlangt. Die Balance zwischen Aufwand und Nutzen gerät ins Ungleichgewicht. Bei einem gemeinsamen Arbeitstreffen sollen mögliche Gründe und Lösungsansätze erörtert werden. Es stellt sich heraus, dass mit Verlauf der Netzwerkarbeit eine Aufgabenkonzentration entstanden ist. Möglicherweise sind nicht genügend personelle Ressourcen vorhanden und die Suche zusätzlicher Netzwerkpartner ist erforderlich. Als erster Schritt wird die gemeinsame Planung der nächsten Arbeitsschritte und eine intensive Beschäftigung mit der Verteilung der Aufgaben vorgeschlagen. Darauf aufbauend wird der Zeitrahmen für die Erledigung der kommenden Teilziele vergrößert. Zudem erhofft man sich eine zusätzliche Honorarkraft zur Unterstützung des Netzwerkmanagers über Sponsoren finanzieren zu können.

Kontakte, Adressen und Literatur

Adressen und Kontakte

Spitzenverbände	Telefon	E-Mail
Bob- und Schlittenverband für Deutschland	08652 9588 0	info@bsd-portal.de
Bund Deutscher Radfahrer	069 967800 0	info@bdr-online.org
Bundesverband Deutscher Gewichtheber	06224 9751 10	info@bvdg-online.de
Deutsche Eislauf-Union	089 89120314	info@eislauf-union.de
Deutsche Eisschnelllauf-Gemeinschaft	089 891203 0	info@desg.de
Deutsche Reiterliche Vereinigung	02581 6362 0	fn@fn-dokr.de
Deutsche Taekwondo Union e.V.	089 15002131	office@dtu.de
Deutsche Triathlon Union	069 677205 0	geschaeftsstelle@dtu-info.de
Deutscher Badminton-Verband	0208 308270	office@badminton.de
Deutscher Basketball Bund	02331 106 0	elke.luczak@basketball-bund.de
Deutscher Boxsport-Verband	0561 50 62 92 20	dabvks@t-online.de
Deutscher Curling-Verband	08362 30 01 77	info@curling-dcv.de
Deutscher Eishockey-Bund	089 8182 0	info@deb-online.de
Deutscher Fechter-Bund	0228 98905 0	info@fechten.org
Deutscher Fußball-Bund	069 6788 0	info@dfb.de
Deutscher Golf Verband	0611 99020 0	info@dgv.golf.de
Deutscher Handballbund	0231 91191 0	geschaeftsstelle@dhb.de
Deutscher Hockey-Bund	02161 30772 0	info@deutscher-hockey-bund.de
Deutscher Judo-Bund	069 677208 0	djb@judobund.de
Deutscher Kanu-Verband	0203 99759 0	service@kanu.de
Deutscher Leichtathletik-Verband	06151 7708 0	zentrale@leichtathletik.de
Deutscher Ringer-Bund	0231 967849 0	KMDittmann@ringen.de
Deutscher Ruderverband	0511 98094 0	info@rudern.de
Deutscher Rugby-Verband	0511 14763	office@rugby-verband.de
Deutscher Schützenbund	0611 46807 0	info@schuetzenbund.de
Deutscher Schwimm-Verband	0561 94083 0	info@dsv.de
Deutscher Segler-Verband	040 632009 0	info@dsv.org
Deutscher Skiverband	089 85790 0	info@deutscherskiverband.de
Deutscher Tennis-Bund	040 41178 0	dtb@dtb-tennis.de
Deutscher Tischtennis-Bund	069 695019 0	dtb@tischtennis.de
Deutscher Turner-Bund	069 67801 0	hotline@dtb-online.de
Deutscher Verband für Modernen Fünfkampf	06151 997743	mail@dvmf.de
Deutscher Volleyball-Verband	069 695001 0	info@volleyball-verband.de
Snowboard Verband Deutschland	089 85790 402	info@snowboardverband.de
American Football Verband Deutschland	069 96740267	office@afvd.de
Bundesverband Deutscher Kraftdreikämpfer	0351 4842980	geschaeftsstelle@bvdk.de
Deutsche Billard-Union	089 442 374 96	geschaeftsstelle@billard-union.de
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft	05723 955 0	info@dlrg.de
Deutscher Aero Club	0531 23540 0	info@daec.de
Deutscher Alpenverein	089 14003 0	info@alpenverein.de
Deutscher Baseball und Softball Verband	06131 21559 0	info@baseball-softball.de
Deutscher Behinderten-Sportverband	02234 6000 0	dbs@dbs-npc.de
Deutscher Boccia-, Boule- und Pétanque-Verband		geschaeftsstelle@petanque-dpv.de
Deutscher Dart-Verband e.V.	06854 929 61	Vizepraesident@ddv-online.com
Deutscher Eisstock-Verband	08821 9510 0	info@eisstock-verband.de
Deutscher Gehörlosen-Sportverband	0201 814170	dgs-geschaeftsstelle@dg-sv.de
Deutscher Ju-Jutsu-Verband	03441 310041	bundesgeschaeftsstelle@djjv.net
Deutscher Karate Verband	02043 2988 0	info@karate.de
Deutscher Kegler- und Bowlingbund e.V.	030 8731299	DKB@kegelnundbowling.de
Deutscher Minigolfsport Verband	0951 2974196	info@minigolfsport.de
Deutscher Motor Sport Bund	069 633007 0	dmsb@dmsb.de
Deutscher Motoryachtverband		info@dmyv.de
Deutscher Rasenkraftsport- und Tauzieh-Verband	07052 747686	geschaeftsstelle@drtv.de

Spitzenverbände	Telefon	E-Mail
Deutscher Rollsport- und Inline-Verband	07389 90144	info@driv.de
Deutscher Schachbund	030 300078 0	info@schachbund.de
Deutscher Skibob Verband	037467 139527	dsbv.buse@web.de
Deutscher Sportakrobatik-Bund	06834 5 13 12	dieter.mertes@sportakrobatikbund.de
Deutscher Squash Verband	02871 2351017	office@dsqv.de
Deutscher Tanzsportverband	069 677285 0	dtv@tanzsport.de
Deutscher Wasserski- und Wakeboard-Verband	05464 9691166	info@wasserski-online.de
Verband Deutscher Sportfischer	069 8570695	info@vdsf.de
Verband Deutscher Sporttaucher	069 981902 5	info@vdst.de

Landessportbünde	Telefon	E-Mail
Bayerischer Landes-Sportverband	089 15702 0	akademie@blsv.de
Hamburger Sportbund	040 41908 0	hsb@hamburger-sportbund.de
Landessportbund Berlin	030 30002 0	info@lsb-berlin.org
Landessportbund Brandenburg	0331 97198 0	info@lsb-brandenburg.de
Landessportbund Bremen	0421 792870	info@lsb-bremen.de
Landessportbund Hessen	069 6789 0	info@lsbh.de
Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern	0385 76176 0	lsb@lsb-mv.de
LandesSportBund Niedersachsen	0511 1268 0	info@lsb-niedersachsen.de
Landessportbund Nordrhein-Westfalen	0203 7381 0	info@lsb-nrw.de
Landessportbund Rheinland-Pfalz	06131 2814 191	pressestelle@lsb-rlp.de
Landessportbund Sachsen	0341 21631 0	lsb@sport-fuer-sachsen.de
Landessportbund Sachsen-Anhalt	0345 5279 0	halle@lsb-sachsen-anhalt.de
Landessportbund Thüringen	0361 34054 0	info@lsb-thueringen.de
Landessportverband Baden-Württemberg	0711 28077850	info@lsbv.de
Landessportverband für das Saarland	0681 3879 0	info@lsvs.de
Landessportverband Schleswig-Holstein	0431 6486 0	info@lsv-sh.de

Sportverbände mit besonderen Aufgaben	Telefon	E-Mail
adh - Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband	06071 2086 10	adh@adh.de
Bundesverband der Berufsfachschulen für Gymnastik und Sport	0231 103870	info@bbgs-online.de
CVJM-Sport	05 61 3087 232	sport@cvjm.de
Deutsche Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention	069 4071 412	dgsp@dgsp.de
Deutsche Olympische Gesellschaft	069 695016 0	office@dog-bewegt.de
Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft	040 679412 12	info@sportwissenschaft.de
Deutscher Aikido-Bund	07172 9151 10	geschaeftsstelle@aikido-bund.de
Deutscher Betriebssportverband	030 347 094 83	info@deutscher-betriebssportverband.de
Deutscher Sportlehrerverband	06341 280 31219	info@dslv.de
Deutscher Verband für das Skilehrwesen e.V.	0711 253595 10	info@dvs-interskideutschland.de
Deutscher Verband für Freikörperkultur	0511 12685500	dfk@dfk.org
Deutsches Polizeisportkuratorium	08654 579 350	info@dpsk.de
DJK-Sportverband e.V.	0211 94836 0	info@djk.de
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft / GEW-Sportkommission	07223 23869	sigi.eith@gew-sportkommission.de
Kneipp-Bund e.V.	08247 3002 0	bundesverband@kneippbund.de
MAKKABI Deutschland e.V.	0221 4229568	info@makkabi.de
Rad- und Kraftfahrerbund "Solidarität" Deutschland 1896 e.V.	069 8520 93	rkb@die-soli.de
Special Olympics Deutschland	030 246252 0	info@specialolympics.de
Stiftung Sicherheit im Skisport	089 85790 100	kontakt@ski-online.de
Verband Deutscher Eisenbahner-Sportvereine e.V.	069 272277 0	eisenbahnersport@vdes.org

Kontakte, Adressen und Literatur

Quellen

Literatur:

- | Bühler, E.; Der Aufbau einer Schlaganfallsportgruppe oder „Keine Fahrt ins Blaue!“ in Zentgraf, K.(Hrsg.); Schlaganfall – Bewegt in die Zukunft; Verlag Hofmann, Schorndorf 2003
- | Jansen, D.; Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen; Leske + Budrich, Opladen 1999
- | Knop, R.; Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg; Verlag Gabler, Wiesbaden 2009
- | Otto, U. / Bauer P. (Hrsg.); Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Reihe: „Fortschritte der Gemeinpsychologie und Gesundheitsförderung“, Band 11 und 12; dgvt-Verlag, Tübingen 2005
- | Paarlberg, L. E. / Varda D. M.; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly; Vol. 38, No. 4, 597-613, 2009
- | Schubert, H.; Netzwerkmanagement, Koordination von professionellen Vernetzungen und Grundlagen und Beispiele; Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008
- | Sydow, J. (Hrsg.); Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; Verlag Gabler, Wiesbaden 2001
- | Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.); Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken; Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001
- | Sydow, J.; Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation; Verlag Gabler, Wiesbaden 2002
- | Weber, S. (Hrsg.); Vernetzungsprozesse gestalten – Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen; Verlag Gabler, Wiesbaden 2002
- | Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations (Jossey Bass Nonprofit & Public Management Series)

Internet:

- | <http://blog.nonprofits-vernetzt.de> | Blog für Netzwerkarbeit in gemeinnützigen Organisationen
- | <http://www.business-wissen.de> | Informationsservice zu Business und Management
- | <http://www.destatis.de> | Deutsches Bundesamt für Statistik
- | <http://www.netzwerk-kompetenz.de> | Informationsportal zur Arbeit in Netzwerken
- | <http://www.wikipedia.de> | Freie Online Enzyklopädie



Impressum

- Herausgeber:** Deutscher Olympischer Sportbund
Geschäftsbereich Sportentwicklung
Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt/Main
Tel.: 069 / 6700-0
E-Mail: hoehn@dosb.de
- Texte:** Michael Höhn
Redaktion: Ute Blessing-Kapelke, Bianka Schreiber-Rietig
- Wiss. Beratung:** Felicitas Steck | Netzwerkgesellschaft
Kooperations- und Netzwerkberatung
Lenzstraße 3, 76137 Karlsruhe
Tel.: 0721 / 8200647
E-Mail: info@netzwerk-gesellschaft.de
- Dr. Daniel Illmer
Führungs-Akademie des DOSB
Stadthaus, Willy-Brandt-Platz 2, 50679 Köln
Tel.: 0221 / 22122013
E-Mail: info@fuehrungs-akademie.de
- Bildnachweise:** Evangelische Diakonie Lindau, DTB, Kneippverein Gronau, Kreiskliniken Esslingen, Landessportverband Schleswig-Holstein, LSB Hessen, LSB Niedersachsen, LSB Thüringen, picture alliance, privat, Seniorenbüro Stadt Paderborn, SG Hohenschambach, Stadt Ahlen Leitstelle „Älterwerden in Ahlen“, TSV Niederstaußen, Angelika Hof, Dr. Ernst Bühler, Charlotte Sattler/BAGSO, Andrea Bowinkelmann
- Gestaltung / Layout:** amgrafik
Full-Service Agentur für Werbung und Medien
www.amgrafik.de
- Produktion:** H. Reuffurth GmbH - Unternehmen für digitale Kommunikation
1. Auflage: 5000 Stück | Januar 2010
2. Auflage: 3000 Stück | August 2011

Herzlicher Dank gehört den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Seminars „Erfolgsstrategien für Netzwerkpartner“ in der Führungsakademie des DOSB, Oktober 2009, für ihre Ideen und Anregungen.

Weitere Informationen zu Seminaren der Führungsakademie des DOSB unter:

Führungs-Akademie
des Deutschen Olympischen Sportbundes
Stadthaus, Willy-Brandt-Platz 2, 50679 Köln
Tel.: 0221 / 22122013
Web: www.fuehrungs-akademie.de
E-Mail: info@fuehrungs-akademie.de

Mit 55, 66, 77 Jahren...

Aktiv und gesund älter werden

www.richtigfit-ab50.de



Das Internet-Angebot,
das sich speziell dem Thema
körperliche und geistige Fitness
im Alter widmet: mit
einer Menge an nützlichen
Informationen, Tipps
und Tricks zu
empfehlenswerten Sportarten.

richtig
fit
ab50

Bitte informieren Sie sich auch:

Werkheft „Richtig fit ab 50“
Werkheft „Bewegungsangebote 70plus“

Kostenlos zu bestellen beim Deutschen Olympischen Sportbund
unter latzel@dosb.de

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Diese Broschüre wird Ihnen überreicht durch

