



Fortbildungskonzept zur Netzwerkkoordination in der Kommune

Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert und Klaus Titz

Fortbildungskonzept zur Netzwerkkoordination in der Kommune

Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert und Klaus Titz

Inhalt

Warum Netzwerkmanagement notwendig ist	7
Orientierungsrahmen	8
I. Grundverständnis über Netzwerke in der Kommune	8
II. Gewinnung der Stakeholder und Aufbau von Netzwerken in der Kommune	8
III. Steuerung bzw. Koordination als Prozessorganisation von Netzwerken in der Kommune	9
Fortbildung für Führungskräfte	10
Ziele	10
Kompetenzen	10
Modulbausteine	10
Didaktik und Methoden im Lernprozess	11
Organisation des Lernprozesses	12
Ablaufplanung des Seminars	12
Ergänzungsmodul kollegiale Beratung	16
Organisation der kollegialen Beratung	16
Ablaufplanung der kollegialen Beratung	16
Fortbildung für Koordinierungskräfte	18
Ziele	18
Kompetenzen	18
Didaktik und Methoden im Lernprozess	18
Modul 1: Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune	19
Zur Organisation des ersten Moduls	19
Ablaufplanung des Seminars von Modul 1	19
Modul 2: Gewinnung der Stakeholder und Aufbau von Netzwerken in der Kommune	22
Zur Organisation des zweiten Moduls	22
Ablaufplanung des Seminars von Modul 2	23
Modul 3: Steuerung und Koordination als Prozessorganisation von Netzwerken in der Kommune	26
Zur Organisation des dritten Moduls	26
Ablaufplanung des Seminars von Modul 3	26
Ausgewählte Literatur	29

Warum Netzwerkmanagement notwendig ist

Soziale Leistungen werden in unseren Kommunen sowohl von der Verwaltung als auch von freien und privaten Trägern erbracht. Dabei entstand im Laufe der Zeit ein versäultes System gegenseitiger Abhängigkeiten, das weder eine direkte Planung und Steuerung noch eine Selbststeuerung nach Marktlogik ermöglicht.

Um Bedarfe zu klären, bedarfsgerechte Angebote zu planen und effektiv sowie effizient umzusetzen, ist eine neue Form netzwerkartiger Zusammenarbeit und Aushandlung notwendig geworden, die weder der gegebenen Steuerungslogik der Verwaltung noch der freien Trägerorganisationen entspricht. Die Akteure stehen daher vor der Aufgabe, ihre Arbeit neu zu gestalten: von der isolierten Entwicklung und Umsetzung ihrer Angebote zu einer wirkungsorientierten Zusammenarbeit in Netzwerken.

In der Ausbildung der entsprechenden Professionen werden diese Kompetenzen jedoch derzeit noch nicht vermittelt. Mitarbeitende in Kommunen und bei zivilgesellschaftlichen Organisationen müssen daher speziell darauf vorbereitet werden, eine Arbeitsweise zu entwickeln, die sowohl ihrer durch Hierarchien und Zuständigkeiten geprägten Organisationsstruktur entspricht als auch der heterarchischen und motivationsgesteuerten Arbeit im Netzwerk. Hierfür bedarf es jedoch nicht nur gut ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte, die Hintergründe und Abläufe der Netzwerkarbeit verstehen, Netzwerke initiieren und unterstützen sowie Bedarfslagen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehen können.

Aus diesem Grund haben wir in unserem Projekt „Synergien vor Ort“ ein Konzept entwickelt und erproben lassen, das diesem dualen Bedarf gerecht werden kann. Es galt dabei einen Weg zu finden, auf der einen Seite den Koordinatoren das Handwerkszeug mitzugeben, um sicher durch das unwegsame Gelände der Arbeit im Netzwerk zu schreiten und diese wirkungsvoll auf die abgestimmte Zielstellung hin zu koordinieren. Auf der anderen Seite sollten Führungskräfte ein besseres Verständnis davon erlangen, welche Rolle sie selbst in der Entstehung und dem Erhalt von organisierten Netzwerken spielen und wie sie die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern können.

Das vorliegende Konzept hat sich in der Erprobung bewährt und hat gezeigt, dass es dieser Aufgabe gerecht werden kann. Wir freuen uns, es nun der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen zu können, und hoffen, dass es Ihnen – den Leserinnen und Lesern – eine Anregung geben kann, eigene Fortbildungen dieser Art durchzuführen, und damit die Netzwerke in unseren Kommunen zu stärken.

Alexander Koop
Senior Project Manager
Programm Zukunft der Zivilgesellschaft

Orientierungsrahmen

Diese Fortbildung richtet sich an Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kommunalverwaltungen und aus der Zivilgesellschaft – darunter insbesondere Organisationen der Wohlfahrtspflege. Sie will dafür qualifizieren, Interdependenzen zwischen den Akteuren zu erkennen, darauf aufbauende Netzwerke zu initiieren, diese in das kommunale Geschehen der Kommunalpolitik, des Verwaltungshandelns und der Erbringung von Dienstleistungen vor Ort einzubetten, um den Prozess zielgerichtet gestalten und den Verlauf sowie die Ergebnisse evaluieren zu können.

Das Fortbildungskonzept enthält drei Dimensionen, deren Inhalte sich folgendermaßen skizzieren lassen:

I. Grundverständnis über Netzwerke in der Kommune

In dieser Dimension ist zu klären, was Netzwerke sind, welche Netzwerkformen es gibt, was mit Netzwerkarbeit erreicht werden kann, welche Formate der Netzwerkarbeit sinnvoll sind und wie diese in die bestehenden kommunalen Strukturen eingebunden werden können.

II. Gewinnung der Stakeholder und Aufbau von Netzwerken in der Kommune

In der zweiten Dimension ist zu klären, wie die bestehenden Interdependenzen zwischen Stakeholdern und Akteuren – etwa bei der Erbringung von Dienstleistungsprozessen für die Adressatinnen und Adressaten – erkannt und transparent gemacht, die Ergebnisse dieses Gefüges über Netzwerkkooperation verbessert, die Akteure für die Netzwerkarbeit gewonnen, die Ziele für das Netzwerk gemeinsam entwickelt und ein Netzwerk als Organisationsstruktur aufgebaut werden können. Darüber hinaus geht es darum, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dafür erforderlich sind und welche Aufgabenteilung zwischen den Leitungskräften der beteiligten Organisationen und den Koordinationskräften des Netzwerks zu empfehlen ist.

III. Steuerung bzw. Koordination als Prozessorganisation von Netzwerken in der Kommune

In der dritten Dimension ist zu klären, was Steuerung von Koordination unterscheidet, welche Haltungen und welches Rollenverständnis einerseits die Führungskräfte der beteiligten Organisationen und andererseits die Koordinationskräfte des Netzwerks einnehmen müssen, welche Instrumente der Netzwerkkommunikation, der Netzwerkkoordination und der Evaluation sie dabei nutzen können und wie im Prozess der Aushandlungen eine Netzwerkkultur und Netzwerkidentität entwickelt werden können.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen mit der Netzwerklogik als Denk- und Handlungsansatz insgesamt vertraut gemacht werden und Kompetenzen erlernen, das methodische Handwerkszeug auf der strategischen Führungsebene sowie auf der operativen Handlungs- und Umsetzungsebene anzuwenden. Im Zentrum stehen die Stakeholderanalyse, das Netzwerkmanagement, die Planung und Durchführung von netzwerk-konstituierenden Veranstaltungen sowie kommunikative Ansätze wie die Moderation von Zielfindungsprozessen oder die Gestaltung von Beteiligungsverfahren – von der Netzwerkkonferenz über den Runden Tisch bis hin zu kleineren Austauschformaten. Der Fokus wird auf die Anschlussfähigkeit von administrativen Kommunalstrukturen und Organisationen der Zivilgesellschaft gerichtet.

Auf dieser Grundlage wurden Fortbildungsmodule sowohl für Führungskräfte der beteiligten Organisationen als auch für Mitarbeitende mit Koordinationsaufgaben entwickelt und angewendet:

- Für die Fortbildung der Führungskräfte wurde der zeitliche Rahmen einer zweitägigen Veranstaltung gewählt.
- Für die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Koordinationsaufgaben wurden drei Seminare über jeweils zwei Tagen konzipiert.

Bestandteil der Seminare sind auch Impulse und Erfahrungen, die gezielt von eingeladenen Praktikerinnen und Praktikern aus der Netzwerkarbeit eingebracht werden.

Fortbildung für Führungskräfte

Ziele

Bei Führungskräften soll das Interesse an Netzwerkarbeit geweckt werden. Dazu werden sie mit der Netzwerkarbeit als Kern der New Public Governance vertraut gemacht. In der Fortbildung sollen sie erkennen, was sie innerhalb ihrer Organisation beitragen müssen (intraorganisationale Perspektive), damit interorganisationale Netzwerke als Brücke zwischen Administration und Zivilgesellschaft erfolgreich sein können.

Den Führungskräften werden Informationen vermittelt, die sie befähigen, den Nutzen und die Grenzen von Netzwerkarbeit aus der Perspektive ihrer Organisation einzuschätzen, bei der Gestaltung des Netzwerks aktiv mitzuwirken, die organisatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation zu definieren und neue Managementhaltungen zur Netzwerkarbeit zu entwickeln.

Kompetenzen

Die Führungskräfte haben durch die Fortbildung ein Verständnis dafür entwickelt, dass ...

- es ihre Aufgabe ist, die Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren mit der Netzwerkarbeit zu beauftragen, sie mit strategischen Zielsetzungen zu begleiten, ihnen die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen;
- die bestehenden Finanzierungssysteme genutzt werden können, um die Netzwerkarbeit abzusichern;
- ein Menschenbild der gegenseitigen Verbundenheit erforderlich ist, statt weiterhin dem Bild des konkurrenzorientierten Einzelkämpfers (New Public Management) zu folgen sowie einer Ressortvertretung (Public Administration), die Hierarchien und Richtlinien betont;

- kommunalpolitische Verfahrenswege geeignet sind (z. B. Anträge, Gremien), um die Netzwerkarbeit zu fördern;
- die Netzwerkarbeit auf kommunalpolitische Schwerpunkte beziehen sollte;
- auf die spezifische Situation zugeschnittene Strukturanpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich sind, um der Netzwerkarbeit zum Erfolg zu verhelfen;
- sie eine Haltung vermitteln sollten, die Aushandlung und Perspektivenvielfalt zulässt;
- mit einem kooperativen Arbeitsstil Verbindungen über Ressorts hinweg aufgebaut werden können;
- Methoden des Fehlermanagements geeignet sind, die Netzwerkarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln;
- über die Grenzen der verschiedenen Fachbereiche, Organisationen und Professionen hinweg Dialoge zu führen sind.

Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer: 30

Zeitlicher Rahmen: Erster Tag: 11:00 bis 18:30 Uhr

Zweiter Tag: 9:00 bis 15:00 Uhr

Modulbausteine

A – Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune

Klärung der Ausgangslage zur Bildung von Netzwerken in Kommunen: Was unterscheidet den Netzwerkansatz von früheren hierarchischen Ansätzen? Was spricht für die Netzwerkarbeit, was dagegen? Welche Potenziale stecken im Netzwerkansatz für die Kommune, für das Gemeinwesen und für die Bürgerinnen und Bürger? Öffnung des Blicks auf Strategieentscheidungen für spezifische Netzwerkinhalte: Interessenallianz, Informationsnetzwerk, Dienstleistungsnetzwerk, Überbrückungsnetzwerk

Vermittlung der grundsätzlichen Unterscheidung von quasi natürlichen „lebensweltlichen Netzwerken“ und „organisierten Netzwerken“: Welche Logiken liegen den beiden Netzwerkformaten zugrunde? Wie lassen sich lebensweltliche Netzwerke in der Kommune unterstützen? In welchen Fällen lohnt sich der organisierte Aufbau von Netzwerken? Wie lassen sich organisierte Netzwerke an die bestehenden Strukturen in der Kommune und in den zivilgesellschaftlichen Organisationen anbinden?

B – Öffnung der einzelnen Organisation zum Netzwerk

Behandlung des Aufbaus eines Netzwerks: Wie können die Stakeholder und Akteure für ein thematisch fokussiertes Netzwerk ermittelt und gewonnen werden? Wie kann der Prozess der gemeinsamen Zielformulierung gestaltet werden? Welche Organisationsstruktur wird für organisierte Netzwerke empfohlen? Wie lassen sich dabei die Aufgaben von Leitungskräften der beteiligten Organisationen von denen der Koordinationskräfte unterscheiden?

Erörterung des kommunalen und verbandlichen Selbstverständnisses in der Arbeit mit bzw. in Netzwerken: Welche Anforderungen ergeben sich aus der Öffnung (über die Organisationsgrenzen hinweg) zu Netzwerken für die interne Organisationssteuerung und Organisationskultur? Wie kann eine Organisation in Richtung Netzwerkarbeit entwickelt werden? Wie müssen die Führungskräfte die Organisation aufstellen, damit eine erfolgreiche Netzwerkarbeit geleistet werden kann?

Einsicht in die kommunalen und verbandlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit: Welche Managementaufgaben beinhaltet die Netzwerkarbeit? Welche Anforderungen werden innerhalb der am Netzwerk beteiligten Organisation an die Führungskraft auf der einen Seite und an die operativ im Netzwerk mitwirkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite gestellt? Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzanforderungen sind damit verbunden? Wo sind die Koordinationsaufgaben anzusiedeln? Was davon leistet die Kommune und welche Beiträge leisten die beteiligten Organisationen?

C – Unterscheidung von Steuerung und Koordination des Netzwerks

Differenzierung der Perspektive: Was unterscheidet Steuerung von Koordination? Welche Haltungen und welches Rollenverständnis sind damit verbunden? Wie müssen Führungskräfte im Prozess der Aushandlungen agieren, damit eine Netzwerkkultur und eine Netzwerkidentität entstehen? Welche Aufsichtsfunktion sollten Führungskräfte im Hinblick auf den Instrumenteneinsatz der Netzwerkkommunikation, der Netzwerkkoordination und der Evaluation einnehmen?

Transfer in die eigene Praxis: Welche möglichen Entwicklungsschritte gibt es in den Organisationen der Teilnehmenden, um Netzwerkarbeit umzusetzen?

Didaktik und Methoden im Lernprozess

Das didaktische Konzept orientiert sich an konstruktivistischen Ansätzen, nach denen Lernen eher als selbstgesteuerter Prozess und weniger als Lehrvermittlung aufgefasst wird. Die didaktische Ansprache der Zielgruppe von Führungskräften aus der Kommunalverwaltung und aus zivilgesellschaftlichen Organisationen knüpft an deren biographisch und von der Führungsfunktion beeinflussten Bildungsbedürfnissen an. Konstruktivistisch betrachtet besteht das didaktische Konzept aus der Planung von Lernmöglichkeiten unter besonderer Berücksichtigung geeigneter Methoden, die die Selbstverantwortung der sich weiterbildenden Führungskräfte in den Vordergrund stellen. Denn gelernt wird nur das, was für die eigene Praxissituation als relevant und als subjektiv bedeutsam wahrgenommen wird (vgl. Siebert 2012, S. 59). Um die „Viabilität“ (ebd.) – also die Brauch- und Anwendbarkeit der Ergebnisse der Fortbildung – für die Führungskräfte zu fördern, werden folgende Methoden eingesetzt:

- Fachliche Einführung und Impulse, Impuls eines erfahrenen Praktikers bzw. einer erfahrenen Praktikerin sowie Reflexionskreise
- Netzwerkkarussell, Kleingruppenarbeit und World Café

Organisation des Lernprozesses

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zur Vorbereitung auf die Themen der Fortbildung rund 14 Tage vor der Veranstaltung ein detailliertes Programm.

Die Fortbildung erfordert einen großen Raum mit ausreichend Platz für die Ausstattung mit Tischen für etwa 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Gleichzeitig sollte Platz für vier bis fünf Gruppentische zur Durchführung eines World Cafés und Platz für die Durchführung eines Netzwerkarussells (siehe Materialien¹) sein. Bei mehr als 30 Teilnehmenden empfiehlt sich der Einsatz einer Verstärkeranlage.

Darüber hinaus ist folgende Ausstattung erforderlich: acht Moderationswände, zwei Flipcharts, ein gut gefüllter Moderationskoffer, ausreichend Moderationswand- und Flipchartpapier, eine Digitalkamera und ein Beamer.

Die verwendeten Folien und ein Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse sollten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Ende der Fortbildung zur Verfügung gestellt werden.

Ablaufplanung des Seminars Rahmenziel der Veranstaltung

Das Interesse von Führungskräften an Netzwerkarbeit soll geweckt werden. Dazu werden sie mit Netzwerkarbeit als Kern der New Public Governance vertraut gemacht.

Ihnen werden Informationen vermittelt, um Nutzen und Grenzen von Netzwerkarbeit aus der Perspektive ihrer Organisation einzuschätzen, bei der Gestaltung des Netzwerks aktiv mitzuwirken, die organisatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation zu definieren und neue Managementhaltungen zur Netzwerkarbeit zu entwickeln.

1. Tag

Fortbildung für Führungskräfte²

11:00 Begrüßung durch den Veranstalter Vorstellung der Referenten: Beruflicher Hintergrund, Erfahrungen mit dem Thema Netzwerkmanagement und in der Fortbildung von Führungskräften

ZIEL: Die Teilnehmenden nehmen interaktiv Kontakt untereinander auf und fokussieren sich auf die Fortbildungsthemen.

METHODE: Warm-up

Soziometrie mit kurzem Austausch in den jeweiligen Gruppen und Kurzinterviews Aufstellungen nach:

- Kommune/zivilgesellschaftlicher Organisation
- Landkarte
- Arbeitsbereichen: Bürgermeister/Hauptamt; Bildung und Kultur; Inklusion / Menschen mit Behinderung; Senioren; Kinder, Jugendliche und Familie; Sozialbereich; Migration; Bürgerschaftliches Engagement; Geschäftsführung sozialer Organisationen; Sonstige
- Netzwerkmanagement: Teil der Strategischen Steuerung: trifft voll zu – teils, teils – noch nicht

11:30 Vorstellung des Tagungsprogramms – Flipchart Kennenlernen und Überblick

ZIEL: Die Teilnehmenden finden einen Einstieg in die Veranstaltung.

METHODE: Vorstellungsrunde an den Gruppentischen

- Name
- Funktion
- Auftrag im Zusammenhang mit Netzwerkmanagement
- Netzwerkerfahrung

Auf Karte/Pinnwand notieren: Frage zum Thema Netzwerkmanagement: „Warum ist Netzwerkmanagement für mich ein Thema?“

Aufgaben auf Flipchart notieren.

Teilnehmende halten die Antworten fest und stellen sie im Plenum vor.

1 Materialien: Diese finden Sie auf www.synergien-vor-ort.de/Fortbildungen

12:00 Referenten geben Feedback mit Bezug auf die Fortbildungsthemen und auf das, was während der 1,5 Tage bearbeitet werden kann.

12:10 Netzwerke zwischen Kommune und Zivilgesellschaft

ZIEL: Die Teilnehmenden verfügen über ein Grundverständnis von lebensweltlichen und organisierten Netzwerken in der Kommune und können zwischen intraorganisationalen und interorganisationalen Perspektiven unterscheiden.

METHODE: Vortrag: „Netzwerkmanagement in der Kommune: Grundverständnis, Aufbau, Steuerung“ (siehe Materialien)

Diskussion, aktivierende Moderation

Fragen für die Diskussion:

- Gibt es Verständnisfragen?
- Welche Netzwerke sind für Sie von Bedeutung?
- Wo würden Sie die Steuerungskultur Ihrer Organisation einordnen?

Simultanprotokoll der Diskussion erstellen

13:00 Mittagspause

14:00 Leitfrage: Welche Haltung müssen Führungskräfte zeigen, damit Netzwerke erfolgreich arbeiten können?

Vortrag eines Gastreferenten, einer Gastreferentin aus der Praxis, Diskussion, aktivierende Moderation

Alternativ können Teilnehmende vor der Veranstaltung angesprochen werden, ob sie eine Praxis- oder Projektvorstellung übernehmen würden.

14:30 Diskussion: Was fördert oder hemmt die Entwicklung einer Haltung, die die Arbeit in und mit Netzwerken unterstützt?

METHODE: Aussagen werden auf Karten notiert und anschließend werden Cluster mit hemmenden und fördernden Faktoren gebildet.

Aussagen zu Haltungen clustern

Gesamtansicht des Ergebnis im Plenum

15:15 Kaffeepause

15:35 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

ZIEL: Die Teilnehmenden tauschen sich in wechselnden Zweiergesprächen nach Leitfragen aus, die den Nutzen von Netzwerken, die Öffnung der eigenen Organisation zu Netzwerken und die damit verbundenen Aufgaben der Führungskräfte, deren notwendige Kompetenzen sowie die Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit thematisieren.

METHODE: Netzwerkarussell (Methodendetails siehe Materialien)

Abwechselnde Fragen in die Karussellrunde Pro Frage werden zwei Diskussionsergebniskarten geschrieben.

17:00 Pause

17:20 Resümee: Was haben wir über Netzwerke gelernt?

ZIEL: Die Teilnehmenden werten die Notizen des Netzwerkarussells aus und leiten Konsequenzen für die Rolle der Führungskräfte von Organisationen in Netzwerken ab.

METHODE: Diskussion im Plenum, aktivierende Moderation

Die Teilnehmenden bilden Dreiergruppen, sehen sich die Ergebnisse der Karusselldiskussion auf den Pinnwänden an und verständigen sich über die wichtigsten Aspekte der Diskussionen und darüber, was für ihren Verantwortungsbereich von besonderer Bedeutung ist.

Die Teilnehmenden erstellen ein Ranking der drei wichtigsten Konsequenzen (auf Karten) und heften diese an vorbereitete Pinnwände: „Konsequenz 1“, „Konsequenz 2“, „Konsequenz 3“.

18:30 Ende des ersten Tages
Anschließend gemeinsames Abendessen

**2. Tag
„Fortbildung für Führungskräfte“**

9:00 Warm-up und Programmvorstellung für den Tag
ZIEL: Die Teilnehmenden knüpfen an die Inhalte vom Vortag an.
METHODE: Fragen: Wie sehen Sie die Ergebnisse des ersten Tages, nachdem Sie eine Nacht darüber geschlafen haben? Was war gestern besonders interessant, was hat Sie noch weiter beschäftigt?
 Die Teilnehmenden treffen sich in den Themengruppen der soziometrischen Aufstellung vom Vortag und tauschen sich über die beiden Leitfragen aus.
 Funktionsgruppen: Bürgermeister/Hauptamt; Bildung und Kultur; Inklusion / Menschen mit Behinderung; Senioren; Kinder, Jugendliche und Familie; Sozialbereich; Migration; Geschäftsführungen; Sonstige

9:20 Kurzvortrag: „Über die Abhängigkeit der Netzwerkkoordination von Führungs- und Steuerungsimpulsen in den beteiligten Organisationen“ (siehe Materialien)
ZIEL: Die Teilnehmenden verstehen, was Steuerung von Koordination unterscheidet.
METHODE: Vortrag, Diskussion, aktivierende Moderation

9:45 Arbeitsgruppen an den Tischen zur Leitfrage:
 Wie gelingt die Balance in der Arbeit mit heterarchischen Netzwerken und deren Anschluss an die Hierarchie der Herkunftsorganisation?

10:15 Die Teilnehmenden informieren sich
 in einem „Gallery Walk“ über die Ergebnisse der anderen Themengruppen. Ein Mitglied jeder Gruppe bleibt als Informationsgeber oder -geberin für „Galeriebesucherinnen und -besucher“ an der Pinnwand mit den erarbeiteten Ergebnissen.
 Abschließendes Feedback zu den Ergebnissen im Plenum

10:30 Pause

10:45 Kurzvortrag: „Netzwerkkultur als Grundlage einer nachhaltigen Netzwerkentwicklung“ (siehe Materialien)
ZIEL: Die Teilnehmenden verstehen, welche Haltungen und welches Rollenverständnis einerseits die Führungskräfte der beteiligten Organisationen und andererseits die Koordinatorinnen und Koordinatoren des Netzwerks einnehmen müssen.
METHODE: Vortrag, Diskussion, aktivierende Moderation

11:15 Arbeitsgruppen an Tischen zur Leitfrage:
 Was sind – aus der Perspektive der Führungskraft – hemmende und fördernde Faktoren bei der Entwicklung einer Netzwerkkultur?
 Die Teilnehmenden notieren die Ergebnisse auf der Pinnwand und heben die drei wichtigsten Faktoren mit (roten/hemmend und grünen/fördernd) Klebepunkten hervor.

12:10 Rückmeldung aus dem Plenum an Referenten
 Die Ergebnisse werden auf der Pinnwand dokumentiert.

12:30 Mittagspause

13:30 Vorbereitung der Organisation und der Führungskraft auf Netzwerkarbeit
ZIEL: Die Teilnehmenden sammeln Ideen, klären Ansatzpunkte und Transferfragen von Führungs- und Steuerungsaspekten einer erfolgreichen Netzwerkarbeit.
METHODE: World Café – Dialogorientiertes Verfahren (siehe Materialien)
 Austausch in Netzwerkstrukturen

13:30 Einführung in die Methode World Café

13:45 Vier Gesprächsrunden à 15 Minuten zu vier Fragestellungen

Anschließend Zusammenführung im Plenum
Fragenbereiche:

- Steuerung
- Kommunikation
- Absicherung von Netzwerkarbeit in der eigenen Organisation
- Zivilgesellschaft und Kommune

In der vierten Gesprächsrunde verständigen sich die Teilnehmenden auf die wesentlichen Ergebnisse zu den Fragestellungen und halten sie auf DIN-A4-Bögen plakativ fest.

14:45 Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum

METHODE: Die beschrifteten Papiertischdecken und DIN-A4-Exzerpte werden an den Pinwänden befestigt. Im gemeinsamen Austausch wird die Essenz festgehalten und kommentiert.

Die Ergebnisse werden aus fachlicher Perspektive kommentiert.

15:10 Pause

15:25 Transfer in die Praxis der Teilnehmenden:

Jeder und jede Teilnehmende notiert für sich, was er bzw. sie sich für die folgenden Kategorien vornimmt:

- Werde Folgendes in Zukunft mehr tun ...
- Werde Folgendes in Zukunft beibehalten ...
- Werde Folgendes in Zukunft lassen ...

Anschließend stellt sie/er ihre/seine Vorhaben einer/einem Teilnehmenden vor und beide geben sich wechselseitig Feedback.

Resümee: Was nehmen wir aus dem Unterschied zwischen der Steuerung in jeder beteiligten Organisation und der Koordination des Netzwerks mit?

Gemeinsamer Blick auf das Programm: Was hatten wir vor, was haben wir bearbeitet?

Zielindikatoren:

- Mein Interesse an Netzwerkarbeit wurde geweckt bzw. weiter geklärt.
- Ich fühle mich vertraut mit Netzwerkarbeit als Kern der neuen Governance-Steuerungsform.

- Ich kann Nutzen und Grenzen von Netzwerkarbeit aus der Perspektive meiner Organisation einschätzen.
- Ich habe eine Vorstellung, wie Führungskräfte bei der Gestaltung von Netzwerken aktiv mitwirken können.
- Es wurden Informationen gewonnen, welche Rahmenbedingungen bei der Netzwerkarbeit wichtig sind.

ZIEL: Durch Feedback die Weiterentwicklung der Veranstaltung ermöglichen

METHODE: Soziometrische Ausstellung, Interviewfragen:

In der Netzwerkarbeit sehe ich einen wichtigen Ansatz zur Weiterentwicklung unserer Organisation: trifft zu – teils, teils – trifft nicht zu

Die Fortbildung hat mir weiterführende Erkenntnisse gebracht: trifft zu – teil, teils – trifft nicht zu

Ich habe eine Vorstellung gewonnen, mit welcher Haltung ich meine Mitarbeitenden zur Netzwerkarbeit gewinnen/befähigen kann. trifft zu – teils, teils – trifft nicht zu

15:50 Ausfüllen der Evaluationsbögen

16:00 Ende der Fortbildung

Ergänzungsmodul kollegiale Beratung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigten während der Fortbildung großes Interesse, sich kollegial zu beraten. Daher wurde das folgende Ergänzungsmodul konzipiert. In einem kollegialen Beratungsetting erhalten die Teilnehmenden das Angebot, Fragen des Aufbaus von Netzwerken, der erforderlichen Rahmenbedingungen, der Steuerung und Koordination von Netzwerken etc. lösungsorientiert zu bearbeiten.

Die kollegiale Beratung hat einen systematischen Ablauf, der Führungskräften die Möglichkeit gibt, sich zu Schlüsselthemen der Netzwerkarbeit mit anderen Führungskräften zu beraten und Lösungen zu suchen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden vor der Veranstaltung gebeten, je eine Fragestellung mit kurzer Darstellung des Hintergrundes per Mail an die Referenten zu senden. Die Zahl der Teilnehmenden für das Angebot ist bei zwei Referenten auf maximal 20 zu begrenzen. Für den Beratungsprozess wird die Gesamtgruppe in zwei Gruppen à zehn Personen aufgeteilt.

Organisation der kollegialen Beratung

Für die Durchführung der kollegialen Beratungen sind zwei große Gruppenräume erforderlich. Ein Raum sollte Platz für die gesamte Gruppe bieten, um die Anfangs- und Abschlusssituation gemeinsam gestalten zu können.

Des Weiteren sind als Ausstattung erforderlich: zwei Flipcharts, Stifte, Flipchartpapier und ein Beamer.

Ablaufplanung der kollegialen Beratung

Thema Praxisreflexion Netzwerkmanagement

10:00 Ankommen, Warm-up, Vorstellung des Veranstaltungskonzepts

ZIEL: Die Teilnehmenden nehmen interaktiv Kontakt untereinander auf, fokussieren sich auf die Beratung und sind über den Ablauf orientiert.

METHODE: Programmvorstellung

Die Teilnehmenden stellen sich vor und nennen ihr Interesse an der Veranstaltung.

10:35 Vermittlung des kollegialen Beratungskonzepts

ZIEL: Die Teilnehmenden kennen den systematischen Beratungsablauf.

METHODE: Vortrag

10:50 Gruppenarbeit

INHALT: Organisation der Beratungsgruppen

ZIEL: Die Gesamtgruppe teilt sich in zwei Beratungsgruppen.

11:10 Sammlung von Beratungsanliegen in den beiden Gruppen; die Teilnehmenden stellen ihr Beratungsanliegen vor. Die Beratungsthemen werden ausgewählt.

ZIEL: Drei Beratungsanliegen pro Gruppe sind benannt.

METHODE: Themensammlung auf dem Flipchart und Entscheidung, welche Anliegen beraten werden sollen

11:30 Kurze Pause

11:45 Die erste ausgewählte Fragestellung eines Teilnehmers oder einer Teilnehmerin zu einem Schlüsselthema wird beraten.

ZIEL: Handlungsoptionen zur Beantwortung der Fragestellung sind herausgearbeitet.

METHODE: Kollegialer Beratungsprozess

13:00 Mittagspause

14:00 Die zweite ausgewählte Fragestellung eines Teilnehmers oder einer Teilnehmerin zu einem Schlüsselthema wird beraten.
ZIEL: Handlungsoptionen zur Beantwortung der Fragestellung sind herausgearbeitet.
METHODE: Kollegialer Beratungsprozess

15:15 Pause

15:30 Die dritte ausgewählte Fragestellung eines Teilnehmers oder einer Teilnehmerin zu einem Schlüsselthema wird beraten.
ZIEL: Handlungsoptionen zur Beantwortung der Fragestellung sind herausgearbeitet.
METHODE: Kollegialer Beratungsprozess

16:45 Zusammenführung der Ergebnisse
ZIEL: Reflexion des Tages
METHODE: Offener Austausch

17:15 Ende der Veranstaltung

Fortbildung für Koordinierungskräfte

Ziele

Den Koordinationskräften von Netzwerken sollen die Grundlagen vermittelt werden, wie Netzwerke initiiert, intraorganisational bei den Führungskräften abgesichert, zielgerichtet koordiniert und evaluiert werden. In drei Modulen werden sie mit der Logik vertraut gemacht, die dem Netzwerkkonzept – im Unterschied zu hierarchischem Denken – zugrunde liegt. Im Verlauf der drei Fortbildungsmodule sollen sie erkennen, welche Aufgaben die Koordination übernehmen muss, damit interorganisationale Netzwerke als Brücke zwischen Administration und Zivilgesellschaft erfolgreich sein können.

Den Koordinationskräften werden Informationen und Kompetenzen vermittelt, damit sie den Nutzen und die Grenzen von Netzwerkarbeit aus intra- wie aus interorganisationaler Perspektive bewerten können. Die Aufgaben der Koordination bei der Gestaltung des Netzwerks werden praxisbezogen dargestellt, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen definiert und die Methoden sowie Instrumente der Netzwerkarbeit veranschaulicht.

Kompetenzen

Die Koordinationskräfte kennen durch die Fortbildung ...

- die Wege, wie die Bedarfe von Zielgruppen oder in Sozialräumen festgestellt werden;
- Arbeitsansätze, wie potenzielle Netzwerkpartnerinnen und -partner ermittelt und Schlüsselpersonen von Zielgruppen beteiligt werden;
- das Vorgehen, wie ein Überblick über die verschiedenen Angebote, Arbeitsansätze und Programme in einem Feld gewonnen wird;

- die Aufgaben beim bilateralen Schnittstellenmanagement;
- die Strukturen und Befunde der einschlägigen Themen, ohne allein auf die fachliche Seite fokussiert zu sein;
- die Systemlogik und Abläufe der zu verbindenden Fachbereiche und Organisationen;
- Formen, wie mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern (strategische und operative) Ziele entwickelt werden;
- die lokale (Netzwerk-)Kultur – und verstehen es, sie weiter zu fördern;
- die Methoden, wie Netzwerke analysiert, das Management der Vernetzung durchgeführt und der Verständigungsprozess moderiert werden.

Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer: 20

Zeitlicher Rahmen: Erster Tag: 11:00 bis 18:30 Uhr

Zweiter Tag: 8:30 bis 15:30 Uhr

Didaktik und Methoden im Lernprozess

Das didaktische Konzept der Fortbildungen für die Koordinationskräfte orientiert sich an konstruktivistischen Ansätzen, nach denen Lernen eher als selbstgesteuerter Prozess und weniger als Lehrvermittlung aufgefasst wird. Die didaktische Ansprache der Zielgruppe operativer Koordinationskräfte aus der Kommunalverwaltung und aus zivilgesellschaftlichen Organisationen knüpft daher an deren biographisch beeinflussten Bildungsbedürfnissen an und greift sie im Lernsetting gezielt auf. Konstruktivistisch betrachtet besteht das didaktische Konzept aus der Planung eines Möglichkeitsraums geeigneter Methoden, die die Selbstverantwortung der Lernenden in den Vordergrund stellen. Im Allgemeinen

wird nur das gelernt, was für die eigene Praxissituation als relevant und als subjektiv bedeutsam bewertet wird (vgl. Siebert 2012, S. 59). Um die „Viabilität“ (ebd.) – also die Brauch- und Anwendbarkeit der Ergebnisse der Fortbildung – zu fördern, werden folgende Methoden eingesetzt:

- Fachliche Einführungen, Impulse von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern, Reflexionskreise, virtuelle Netze von Teilnehmenden zwischen den drei Veranstaltungen (regional oder thematisch)
- Netzwerkkarussell, Kleingruppenarbeit, World Café und die Storyboard-Methode

Modul 1: Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune

Vermittlung der grundsätzlichen Unterscheidung von quasi natürlichen „lebensweltlichen Netzwerken“ und „organisierten Netzwerken“: Ausarbeitung, welche Logik den beiden Netzwerkformaten zugrunde liegt; Aufzeigen der verschiedenen Annäherungs- und Koordinationsformen von lebensweltlichen Netzwerken in der Kommune einerseits und organisierten andererseits; Fokussierung auf den organisierten Aufbau von Netzwerken und vertiefte Darstellung, wie organisierte Netzwerke an die bestehenden Strukturen in der Kommune und in den zivilgesellschaftlichen Organisationen anschlussfähig gemacht werden können.

Differenzierung der Netzwerkarbeit nach strategischen Ausrichtungen: Interessenallianz, Informationsnetzwerk, Dienstleistungsnetzwerk, Überbrückungsnetzwerk.

Vermittlung von Grundlagenwissen: Netzwerkformen und Sozialkapital als Output/Outcome von Netzwerken, Managementmodell für organisierte Netzwerke, Verortung der Koordination im Managementmodell, besondere Anforderungen an die Koordination wegen des Fehlens von Weisungsbefugnis und im Umgang mit Machtgefälle und Machtpositionen.

Rollenklärung der Koordination: Anforderungskatalog für die Aufgaben einer Netzwerkkoordination; typische Rollen in strategisch unterschiedlich ausge-

richteten Netzwerken wie die Interessenallianz, das Informationsnetzwerk, das Dienstleistungsnetzwerk und das Überbrückungsnetzwerk; erforderliche Rahmenbedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit; organisatorische Einbettung und Ausstattung der Koordination als Organisationseinheit.

Zur Organisation des ersten Moduls

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zur Vorbereitung auf die Themen der Fortbildung rund 14 Tage vor der Veranstaltung ein detailliertes Programm.

Die Durchführung der Fortbildung erfordert einen Plenumsraum und zwei Gruppenräume. Der Plenumsraum sollte auch für die Arbeit von zwei Arbeitsgruppen zu nutzen sein. Darüber hinaus ist folgende Ausstattung erforderlich: zwei Flipcharts, acht Moderationswände, ein gut gefüllter Moderationskoffer, ausreichend Moderationswand- und Flipchartpapier, eine Digitalkamera und ein Beamer.

Die verwendeten Folien und ein Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse sollten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Ende der Fortbildung zur Verfügung gestellt werden.

Ablaufplanung des Seminars von Modul 1

Rahmenziel der Veranstaltung

Den Koordinationskräften von Netzwerken werden Grundlagen vermittelt, wie Netzwerke initiiert, intra-organisational bei den Führungskräften abgesichert, zielgerichtet koordiniert und evaluiert werden.

Es werden Informationen bereitgestellt, um den Nutzen und die Grenzen von Netzwerkarbeit aus intra-organisationalen wie auch aus interorganisationalen Perspektiven zu bewerten. Die Aufgaben der Koordination werden praxisbezogen dargestellt, die Rahmenbedingungen definiert und die Methoden sowie Instrumente der Netzwerkarbeit vermittelt.

1. Tag
Grundverständnis von Netzwerken
in der Kommune

11:00 Warm-up

ZIEL: Die Teilnehmenden nehmen interaktiv Kontakt untereinander auf.

METHODE: Aktivierender Einstieg, Soziometrie

Aufstellung nach:

Deutschlandkarte (Arbeitsstelle)

- Öffentlichem Träger / Zivilgesellschaft
- Netzwerkfeld: Jugend, Bildung/Familienbildung, Senioren, Menschen mit Behinderung ...
- Wie lange sind Sie in der Netzwerkkoordination tätig? Zeitreihe stellen
- Netzwerkkoordination beansprucht X % meiner Arbeitszeit: Skala von 0 bis 100 % abbilden

11:15 Kennenlernen und Überblick

ZIEL: Die Teilnehmenden finden einen Einstieg in die Veranstaltung.

METHODE: Vorstellung des Tagungsprogramms

- Vorstellungsrunde, Gemeinsamkeiten entdecken
- Teilnehmende stellen sich mit Namen und Arbeitsbereich vor und beantworten die Frage: Was beschäftigt mich zurzeit besonders bezogen auf Netzwerkkoordination und was benötige ich dazu?

12:00 Netzwerkformen und Sozialkapital als Nutzen von Netzwerken

ZIEL: Die Teilnehmenden verfügen über ein Grundverständnis von lebensweltlichen sowie organisierten Netzwerken in der Kommune und können zwischen intraorganisationalen und interorganisationalen Perspektiven differenzieren.

METHODE: Vortrag „Netzwerkmanagement in der Kommune: Grundverständnis, Aufbau, Steuerung“ (siehe Materialien)
Diskussion, aktivierende Moderation

13:00 Mittagspause

14:10 Was heißt Netzwerkkoordination?

- Welche Aufgaben hat die Netzwerkkoordination?
- Über welche Kompetenzen und Rahmenbedingungen verfügt die Netzwerkkoordination?
- Welches Rollenverständnis erleichtert die Koordinationsaufgabe?

ZIEL: Die Teilnehmenden lernen beispielhaft Netzwerkaufgaben eines koordinierenden Praktikers bzw. einer koordinierenden Praktikerin kennen.

METHODE: Vortrag eines Gastreferenten, einer Gastreferentin aus der Praxis, Diskussion, aktivierende Moderation

Alternativ können Teilnehmende vor der Veranstaltung angesprochen werden, ob sie eine Praxis- oder Projektvorstellung übernehmen würden. Weitere Praxispräsentationen könnten während der ersten Fortbildung geplant werden.

15:15 Kaffeepause

15:45 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

ZIEL: Die Teilnehmenden tauschen sich in wechselnden Zweiergesprächen nach Leitfragen aus, die Aufgaben der Koordinationskräfte, Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit und die notwendigen Kompetenzen thematisieren.

METHODE: Netzwerkarussell (Methodendetails siehe Materialien)

- Stellen Sie wechselseitig vor, welchen organisierten Netzwerktyp Sie gegenwärtig koordinieren.
- Welche Faktoren erleben Sie bei der Koordination als unterstützend?
- Was erschwert Ihre Koordinationsaufgabe?

Anschließende Diskussion im Plenum

Die Teilnehmenden bilden Dreiergruppen, sehen sich die Ergebnisse der Karusselldiskussion auf den Pinnwänden an und verständigen sich über die wichtigsten Aspekte der Diskussionen und was für ihren Verantwortungsbereich von besonderer Bedeutung ist.

Die Teilnehmenden erstellen ein Ranking der drei wichtigsten Konsequenzen (auf

Karten) und heften sie an vorbereitete Pinnwände: „Konsequenz 1“, „Konsequenz 2“, „Konsequenz 3“.

17:00 Pause

17:30 Resümee: Was haben wir über Netzwerkkoordination gelernt?

ZIEL: Die Teilnehmenden werten die Notizen des Netzwerkkarussells aus und leiten Konsequenzen für die Rolle der Koordinationskräfte ab.

METHODE: Einzelarbeit: Reflektieren und schreiben Sie auf, was Sie aus dem heute Bearbeiteten in Ihre Praxis transferieren.

Definition Netzwerk

- Praxis der Netzwerkkoordination am Beispiel Pirmasens
- Ergebnisse aus dem Netzwerkkarussell
- Methode des dyadischen und triadischen Arbeitens
- Diskussion im Plenum, aktivierende Moderation

18:30 Ende des ersten Tages

2. Tag Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune

8:30 Warm-up

ZIEL: Die Teilnehmenden werden auf die Inhalte des Tages fokussiert.

METHODE: Fragen: Wie sehen Sie die Ergebnisse des ersten Tages, nachdem Sie eine Nacht darüber geschlafen haben?

Was war gestern besonders interessant, was hat Sie noch weiter beschäftigt?

Die Teilnehmenden treffen sich in den Themengruppen der soziometrischen Aufstellung vom Vortag und tauschen sich zu den beiden Leitfragen aus.

Netzwerkfelder: Jugend, Bildung/Familienbildung, Senioren, Menschen mit Behinderung ...

8:45 Rollen der Koordination von Netzwerken

ZIEL: Die Teilnehmenden verstehen, was Steuerung von Koordination unterscheidet, welche Haltungen und welches Rollenverständnis die Koordinatorinnen und Koordinatoren des Netzwerks entwickeln müssen.

METHODE: Vortrag „Grundverständnis: Haltung und Rolle der Koordination“ (siehe Materialien)

Diskussion, aktivierende Moderation

10:15 Kaffeepause

10:30 Transfer, Steuerung und Koordination

ZIEL: Die Teilnehmenden klären Ansatzpunkte und Transferfragen der Entwicklung von Haltungen und eines Rollenverständnisses für die Netzwerkarbeit.

METHODE: Dialogorientiertes Verfahren, Einzelarbeit und Austausch in Form kollegialer Beratung:

30 Minuten Einzelarbeit: Analyse zu Rolle, Gestaltungsstil, Rollenübernahme in der Organisation und im Netzwerk, Klärungserfordernisse von Aufgaben und Erwartungen in der Organisation und im Netzwerk

40 Minuten: kollegialer Austausch

5 Minuten: Formulierung eines Leitsatzes zur Netzwerkkoordination

15 Minuten: Vorstellung der Leitsätze im Plenum

12:00 Mittagspause

13:00 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis: Erstellung eines Anforderungskataloges mit den Aufgaben der Netzwerkkoordination

ZIEL: Die Teilnehmenden haben erste bzw. weiterführende Schritte zur koordinierten Netzwerkarbeit formuliert.

METHODE: Portfolio-Methode in homogenen Clustern (z. B. Netzwerktypen)

Arbeitsgruppen nach Clustern: Jugend, Bildung, Senioren, Inklusion, Bürgerschaftliches Engagement, Menschen mit Behinderung

Welche Anforderungen muss die Netzwerkkoordination in der Organisation und im Netzwerk erfüllen?

Perspektiven:

- Anforderungen an die Persönlichkeit ...
- Anforderungen an die Kommunikation ...
- Anforderungen an die Methodenkompetenzen ...
- Anforderungen an die Prozessorganisation ...

Ergebnispräsentation im Plenum

14:00 Kaffeepause

14:20 **Vorstellung der Ergebnisse aus der Gruppenarbeit „Anforderungen“**

15:00 **Resümee: Was nehmen wir aus dem Anforderungskatalog der Koordination in unsere Netzwerke mit?**

ZIEL: Durch Feedback wird die Weiterentwicklung der Veranstaltung ermöglicht.

METHODE: Interviewfragen, Fragebogen

15:30 Ende des ersten Moduls

Modul 2: Gewinnung der Stakeholder und Aufbau von Netzwerken in der Kommune

Grundlagen für den Aufbau eines Netzwerks: Ermittlung der Stakeholder und Akteure mit der Stakeholderanalyse; Definition des thematischen Fokus des Netzwerks; Ansprache und Gewinnung der Stakeholder; Gestaltung der gemeinsamen Zielentwicklung und -formulierung; geeignete Aufbauorganisationen für organisierte Netzwerke und Verortung der Koordination; Vermittlung der Management- und Koordinationsaufgaben während des Aufbaus eines Netzwerks.

Aneignung von methodischen Kompetenzen: Abgrenzung der Aufgaben von Führungskräften und Vermittlungsakteuren der beteiligten Organisationen vom Tätigkeitsprofil der Koordinationskräfte; Aufteilung einer komplexen Netzstruktur in arbeitsfähige Partitionen; Erhebungsmethoden der Netzwerkanalyse und Portfolioanalyse; Vermeidung einer Flaschenhalsproblematik durch Implementierung des Vermittlermodells; Empowermentstrategien zur Aktivierung der Netzwerkakteure.

Thematisierung von Methoden der Evaluation: Wirkungsorientierung in der Netzwerkarbeit; Wirkungen planen; kontinuierliche Durchführung von Wirkungsdialogen zur Überprüfung von Schritten der Ziel- und Impacterreicherung; Erarbeitung von Indikatoren der Netzwerkeffizienz und der Netzwerkeffektivität.

Zur Organisation des zweiten Moduls

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zur Vorbereitung auf die Themen rund 14 Tage vor der Veranstaltung ein detailliertes Programm.

Die Durchführung der Fortbildung erfordert einen Plenumsraum und zwei Gruppenräume. Der Plenumsraum sollte auch für die Arbeit von zwei Arbeitsgruppen zu nutzen sein. Des Weiteren ist folgende Ausstattung erforderlich: zwei Flipcharts, acht Moderationswände, ein gut gefüllter Moderati-

onskoffer, ausreichend Moderationswand- und Flipchartpapier, eine Digitalkamera und ein Beamer.

Die verwendeten Folien und ein Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse aus den Gruppenarbeiten sollten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Ende der Fortbildung zur Verfügung gestellt werden.

Ablaufplanung des Seminars von Modul 2

Rahmenziel der Veranstaltung

Den Koordinationskräften von Netzwerken werden Grundlagen vermittelt, wie Netzwerke initiiert, intraorganisational bei den Führungskräften abgesichert, zielgerichtet koordiniert und evaluiert werden.

Es werden Informationen bereitgestellt, um den Nutzen und die Grenzen von Netzwerkarbeit aus intraorganisationalen wie auch aus interorganisationalen Perspektiven zu bewerten. Die Aufgaben der Koordination werden praxisbezogen dargestellt, die Rahmenbedingungen definiert und die Methoden sowie Instrumente der Netzwerkarbeit und der Wirkungsorientierung vermittelt.

1. Tag

Gewinnung der Stakeholder und Aufbau von Netzwerken in der Kommune

- 11:00 Warm-up und Aufhängen des Plakats „Rahmenziel“**
 ZIEL: Die Teilnehmenden nehmen interaktiv Kontakt untereinander auf.
 METHODE: Die Teilnehmenden gehen in die Beratungsgruppen zum Thema „Rolle“ aus dem ersten Seminar und tauschen sich über Ergebnisse zur zwischenzeitlichen Rollenklärung aus.
-
- 11:15 Vortrag: „Stakeholderanalyse und Netzwerkaufbau in der Kommune“ (siehe Materialien)**
 ZIEL: Die Teilnehmenden stellen gelungene

Aspekte ihrer Netzwerke vor.

METHODE: Vortrag, Diskussion, aktivierende Moderation. Arbeitsgruppen zu dritt.

-
- 11:40 Transfer auf die Praxis der Teilnehmenden.**
 ZIEL: Die Teilnehmenden entwickeln ein differenziertes Verständnis von den methodischen Vorbereitungsschritten zum Aufbau eines organisierten Netzwerks in der Kommune.
 METHODE: Erstellung einer Posterpräsentation

-
- 12:10 Analyse der Vor-Vernetzungen und Aufbauorganisation von Netzwerken**
 METHODE: Vortrag „Analyse bestehender Vor-Vernetzungen“ (siehe Materialien)
 Diskussion, aktivierende Moderation

-
- 12:35 Die Teilnehmenden sammeln mit ihrem Nachbarn bzw. ihrer Nachbarin Fragen zum Thema „Stakeholderanalyse und Aufbauorganisation“.**
 METHODE: Plenumsdiskussion

13:00 Mittagspause

-
- 14:00 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis**
 ZIEL: Die Teilnehmenden tauschen sich in wechselnden Zweiergesprächen nach Leitfragen aus, die Aufgaben bei der Gewinnung von Stakeholdern, bei der gemeinsamen Zielentwicklung und der Aufbauorganisation von Netzwerken thematisieren.
 METHODE: Die Teilnehmenden beantworten zunächst in Einzelarbeit die folgenden Fragen und tauschen sich dann in Clustern entsprechend den Arbeitsfeldern aus.
- Wer sind die Stakeholder Ihres Netzwerks?
 - Ordnen Sie die Stakeholder in die Bewertungsmatrix ein.
 - Wer fehlt noch?
 - Wen wollen Sie gewinnen und wie gehen Sie vor?

14:30 Fortsetzung: Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

METHODE: Die Teilnehmenden stellen die Ergebnisse der Einzelarbeit in den Clusterguppen (Inklusion, Bildung, Jugend, Engagement, Arbeit, Senioren ...) vor und geben sich Feedback.

Darauf aufbauend entwickeln sie Schlüssel- fragen bzw. prägnante Beispiele zur Präsentation im Plenum.

gespräch der Referenten zum methodischen Konzept
Anschließende Diskussion im Innenkreis mit wechselnden Teilnehmenden

15:30 Präsentation der Ergebnisse aus den Clustern und weitere Anreicherung/ Feedback im Plenum.

16:00 Erfahrungsbericht aus der Praxis: Wie wir die Stakeholder gewonnen haben.

ZIEL: Die Teilnehmenden lernen beispielhaft die Strategie des Netzwerkaufbaus eines Praktikers oder einer Praktikerin kennen.

METHODE: Am Beispiel lernen – Vortrag einer Praktikerin, eines Praktikers
Diskussion, aktivierende Moderation

Alternativ können die Teilnehmenden Beispiele aus ihrer Praxis vorstellen. Dieser Arbeitsschritt wird ggf. während der ersten Fortbildung vorbereitet.

INHALT: Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit eines Beispiels, wie die Stakeholder für das Netzwerk ausgewählt und gewonnen wurden, welche Schritte für den erfolgreichen Netzwerkaufbau notwendig sind (Aufbauorganisation eines Netzwerks) und wie Ziele vereinbart und Wirkungen gemessen werden können.

17:30 Pause

17:45 Resümee Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

ZIEL: Reflexion der Seminarmethoden. Die Teilnehmenden können den methodischen Seminaraufbau nachvollziehen und in ihre Arbeitsprozesse transferieren.

METHODE: Das Rahmenziel der Fortbildung und methodische Schritte werden mit den Teilnehmenden reflektiert: Zwie-

18:15 Resümee: Was haben wir über den Netzwerkaufbau gelernt?

ZIEL: Die Teilnehmenden werten die Themen des Tages aus.

METHODE: Diskussion im Plenum, aktivierende Moderation

18:30 Ende des ersten Tages

2. Tag Wirkungsorientierung von Netzwerken in der Kommune

8:30 Warm-up und Einstieg in das Tagesprogramm

ZIEL: Die Teilnehmenden werden locker für den zweiten Fortbildungstag.

METHODE: Gruppenbildung nach dem Zufallsprinzip

Leitfrage der Gruppenarbeit: „Was haben Sie in Ihrer Netzwerkarbeit bewirkt?“

8:45 Darstellung von notwendigen methodischen Kompetenzen der Wirkungsorientierung eines organisierten Netzwerks in der Kommune

ZIEL: Vertiefung der Wirkungskaskade von Netzwerken sowie reflexive Evaluation aus der Perspektive der Wirkungsorientierung

METHODE: Vortrag „Wirkungskaskade und Wirkungsebene Netzwerk“ (siehe Materialien)

Diskussion, aktivierende Moderation

9:15 Transfer des Wirkungsthemas

METHODE: An Leitfragen orientierte Plenumsdiskussion:

- Welche Output-Leistungen haben Sie erbracht?
- Was haben Sie direkt durch Netzwerkmanagement bewirkt?
- Welche neuen Verbindungen haben Sie generiert?
- Was hat sich bei den Adressaten verändert?

9:45 Pause

10:00 Wirkungsebenen von Netzwerken und die Verknüpfung der Wirkungskaskade mit den Wirkungsebenen

METHODE: Vortrag, Diskussion, aktivierende Moderation

10:45 Pause und Umbau World Café

11:00 Vertiefung und Transfer der Wirkungsperspektive

ZIEL: Die Teilnehmenden klären Ansatzpunkte und Transferfragen der Wirkungsorientierung.

METHODE: Dialogorientiertes Verfahren, Austausch in Netzwerkstrukturen

Am Ende vom World Café (siehe Materialien) verständigen sich die Teilnehmenden auf drei wesentliche Aussagen pro Tisch und stellen diese für einen „Gallery Walk“ aus.

13:30 Mittagspause

14:00 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

ZIEL: Die Teilnehmenden haben modellhaft die Schritte der Netzwerkentwicklung und der Wirkungsorientierung formuliert.

METHODE: Einzelarbeit: Was nehme ich für meine Netzwerkarbeit mit? Was packe ich in meinen Methodenkoffer?

Austausch mit dem Nachbarn bzw. der Nachbarin

14:30 Reflexion der eingesetzten Seminarmethoden

ZIEL: Reflexion der Seminarmethoden. Teilnehmende können den methodischen Seminaraufbau nachvollziehen und in ihre Arbeitsprozesse transferieren.

METHODE: Rahmenziel der Fortbildung und methodische Schritte werden mit den Teilnehmenden reflektiert. Zwiegespräch der Referenten zum methodischen Konzept
Anschließend Diskussion im Innenkreis mit wechselnden Teilnehmenden

14:50 Feedback zur Veranstaltung

ZIEL: Durch Feedback wird die Weiterentwicklung der Veranstaltung ermöglicht.

METHODE: Befragung mittels Standardfragebogen

15:30 Ende des zweiten Moduls

Modul 3: Steuerung und Koordination als Prozessorganisation von Netzwerken in der Kommune

Trennscharfe Unterscheidung von Steuerung des Netzwerks und Koordination im Netzwerk: Praxisbezogene Aufklärung, welche Haltungen wer im Netzwerk einnehmen muss; Gegenüberstellung von heterarchischer und hierarchischer Steuerung und Koordination; Strategie und Handlungsschritte zur Förderung einer Netzwerkkultur und Verankerung einer Netzwerkidentität.

Netzwerkkommunikation: Instrumente der Netzwerkkommunikation, Vereinbarungen und Kontrakte zwischen Netzwerkpartnern, Planung und Durchführung einer netzstärkenden Veranstaltungsarchitektur, Einsatz von E-Mailing und sozialen Medien.

Beteiligungsorientierte Methoden in der Netzwerkarbeit: Moderationsprozesse planen, Runder Tisch, World Café, Storyboard-Methode.

Zur Organisation des dritten Moduls

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zur Vorbereitung auf die Themen der Fortbildung rund 14 Tage vor der Veranstaltung ein detailliertes Programm.

Die Durchführung der Fortbildung erfordert einen Plenumsraum und zwei Gruppenräume. Der Plenumsraum sollte auch für die Arbeit von zwei Arbeitsgruppen zu nutzen sein.

Darüber hinaus ist folgende Ausstattung erforderlich: zwei Flipcharts, acht Moderationswände, ein gut gefüllter Moderationskoffer, Buntstifte, verschiedenfarbige Filzstifte und Wachsmalkreiden für die Storyboard-Methode (siehe Materialien Modul 3), ausreichend Moderationswand- und Flipchartpapier, eine Digitalkamera und ein Beamer.

Die verwendeten Folien und ein Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse aus den Gruppenarbeiten sollten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Ende der Fortbildung zur Verfügung gestellt werden.

Ablaufplanung des Seminars von Modul 3

Rahmenziel der Veranstaltung

Den Koordinationskräften von Netzwerken werden Grundlagen vermittelt, wie Netzwerke initiiert, intraorganisational bei den Führungskräften abgesichert, zielgerichtet koordiniert und evaluiert werden.

Es werden Informationen bereitgestellt, um den Nutzen und die Grenzen von Netzwerkarbeit aus intraorganisationalen wie auch aus interorganisationalen Perspektiven zu bewerten. Die Aufgaben der Koordination werden praxisbezogen dargestellt, die Rahmenbedingungen definiert und die Methoden sowie Instrumente der Netzwerkarbeit vermittelt.

1. Tag

Steuerung und Koordination als Prozessorganisation von Netzwerken in der Kommune

11:00 Warm-up, eine arbeitsfähige Gruppe werden

ZIEL: Die Teilnehmenden nehmen interaktiv Kontakt untereinander auf und tauschen sich über Entwicklungen in der Netzwerkarbeit aus.

METHODE: Aktivierender Einstieg, Beantwortung von Leitfragen in Dyaden
Programmvorstellung

Anknüpfung an die Themen des zweiten Moduls:

„Welche Themen haben Sie weiterverfolgt bzw. was haben Sie von den bearbeiteten Themen umgesetzt?“

„Finden Sie eine Metapher: Für mich ist die Koordination von Netzwerkarbeit wie ...“

11:20 Steuerung des Netzwerks und Koordination im Netzwerk

ZIEL: Die Teilnehmenden entwickeln ein differenziertes Verständnis von heterarchischer und hierarchischer Steuerung und Koordination eines organisierten Netzwerks in der Kommune.

METHODE: Vortrag: „Prozessorganisation von Netzwerken – Steuerung des Netzwerks und Koordination“ (siehe Materialien)

Diskussion und aktivierende Diskussion
Zwischenaustausch:

- Wie kommt in Ihrem Netzwerk das Schwarmprinzip zur Geltung?
- Wer sind die Ko-Koordinatorinnen und -Koordinatoren in Ihrem Netzwerk?
- Wie gut passen die Schnittstellenstecker in Ihrem Netzwerk?

12:30 Kennzeichen der Netzwerksteuerung

ZIEL: Die Teilnehmenden entwickeln ein differenziertes Verständnis von heterarchischer und hierarchischer Steuerung und Koordination eines organisierten Netzwerks in der Kommune.

METHODE: Vortrag: „Was kennzeichnet die Steuerung des Netzwerks?“

Diskussion, aktivierende Moderation

13:00 Mittagspause

14:00 Transfergruppen zur Netzwerksteuerung mittels Leitfragen:

- Wie kann eine Balance zwischen heterarchischer Koordination (Netzwerk) und hierarchischer Steuerung (Kommunalverwaltung) durch die Koordination gelingen?
- Was kann die Koordination tun, um die Netzwerkkultur und Netzwerkidentität zu fördern?
- Wie sollte der Prozess der Netzwerkarbeit gestaltet werden?
- Arbeit in heterogenen Gruppen, Posterpräsentation

15:30 Kaffeepause

16:00 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis

ZIEL: Die Teilnehmenden erhalten einen Erfahrungsbericht eines Praktikers oder einer Praktikerin über das Zusammenspiel von steuernden Netzwerkaufgaben der Führungskräfte und der Koordination einer operativen Vernetzung.

METHODE: Vortrag eines Gastreferenten, einer Gastreferentin aus der Praxis, Diskussion, aktivierende Moderation

Alternativ können die Teilnehmenden Beispiele aus ihrer Praxis vorstellen. Dieser Arbeitsschritt wird ggf. während der ersten Fortbildung vorbereitet.

Murmelgruppen nach dem Vortrag

17:15 Pause

17:30 Resümee: Was haben wir über den Netzwerkaufbau gelernt?

ZIEL: Die Teilnehmenden werten die Diskussion aus und leiten Konsequenzen für das Prozessmanagement der Koordinationskräfte von Netzwerken ab.

METHODE: Diskussion im Plenum, aktivierende Moderation

Die Teilnehmenden vervollständigen die folgenden Sätze auf Moderationswänden:

- Koordination ist ...
- Koordination wirkt ...
- Koordination braucht ...
- Sonstige Merkposten zu Kooperation:
- Resümee zu den Themen des ersten Tages

18:30 Ende des ersten Tages

2. Tag Instrumente der Netzwerkkommunikation

8:30 Warm-up, Einstieg in die Themen des Tages finden

Rundgespräch: Offene Fragen zum gestrigen Thema

ZIEL: Die Teilnehmenden werden locker für den zweiten Fortbildungstag.

METHODE: Aktivierende Übung

8:45 Instrumente der Netzwerkkommunikation und Veranstaltungsarchitektur entwickeln

ZIEL: Die Teilnehmenden verstehen die Bedeutung von Vereinbarungen zwischen Netzwerkpartnern, von beteiligungsorientierten (Nachbarschafts-) Apps bzw. Medien und Kommunikationsmethoden und kennen Ansätze zur Entwicklung einer zielgruppenbezogenen Veranstaltungsarchitektur.

METHODE: Vortrag: „Übersicht: Kommunikation in Netzwerken und Veranstaltungsarchitektur“ (siehe Materialien)

Diskussion, aktivierende Moderation

Zwischenaustausch: Die Teilnehmenden erstellen ein Stärken- und Schwächenprofil zur Kommunikationsarbeit in ihren Netzwerken und stellen das Ergebnis und die Handlungsansätze einem Lernpartner bzw. einer Lernpartnerin vor

in Einzelarbeit, die an die Ergebnisse des Stärken-/Schwächenprofils anschließt.

Fragestellungen:

- Welche Ziele werde ich in den kommenden sechs Monaten anstreben?
- Mit wem arbeite ich dabei zusammen?
- Welche Methoden aus dem Netzwerkmanagement werde ich berücksichtigen?
- Mit welchen Widerständen rechne ich dabei?
- Wie ich die Widerstände überwinden kann: Wer oder was kann mich dabei unterstützen?
- Meine ersten beiden Schritte zur Zielerreichung: ...
- Anschließend kollegiale Umsetzungsberatung in Dyaden

10:00 Kaffeepause

10:30 Die Teilnehmenden klären Ansatzpunkte und Transferfragen und erarbeiten ein Design zur Umsetzung eines zielgruppenorientierten Kommunikationsprozesses.

ZIEL: Die Teilnehmenden sind auf die Gestaltung von Netzwerkprozessen vorbereitet.

METHODE: Anwendung der Storyboard-Methode (siehe Materialien)

In Gruppen werden mittels der Storyboard-Methode Kommunikationsprozesse vorbereitet.

Präsentation der Storyboards in einer Galerieausstellung

14:15 Kaffeepause

14:30 Resümee: Was nehmen wir aus den Hinweisen zur Prozessorganisation von Netzwerken für die Koordination unserer Netzwerke mit?

ZIEL: Feedback zur Weiterentwicklung der Veranstaltung

METHODE: Interviewfragen, Fragebogen und Rundgespräch mittels „Talking Stick“

Leitfrage: Was sollte bei der weiteren Durchführung der Fortbildungsreihe

- beibehalten,
- weggelassen,
- neu hinzugefügt werden?

Perspektiven: Struktur, Organisation, Themen/Methoden, Leitung

12:00 Mittagspause

13:00 Reflexion und Transfer in die eigene Praxis: Erstellung einer netzstärkenden Veranstaltungsarchitektur zur Förderung einer Netzwerkkultur und Verankerung einer Netzwerkidentität

ZIEL: Die Teilnehmenden haben modellhaft die Skizze einer Prozessorganisation entworfen.

METHODE: Erarbeitung einer Roadmap

15:30 Ende von Modul 3 und der gesamten Fortbildungsreihe

Ausgewählte Literatur

Aderhold, J. (2004). *Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft: Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Bauer, P., & Otto, U. (Hrsg.) (2005). *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*. dgvt-Verlag, Tübingen.

Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2010). *Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist*. Fischer, Frankfurt am Main.

Fuhse, J. (2016). *Soziale Netzwerke, Konzepte und Forschungsmethoden*. UVK, Konstanz und München.

Holzer, B. (2006). *Netzwerke*. Transcript, Bielefeld.

Riege, M., & Schubert, H. (2016) (Hrsg.). *Sozialraumanalyse: Grundlagen, Methoden, Praxis*. 5. Auflage, SRM-Verlag, Köln.

Rürup, M., Röbbken, H., Emmerich, M., & Dunkake, I. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen, Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Schubert, H. (2008). *Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen*, in: Schubert, H. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 7–105.

Schubert, H. (2015a). *Lokale Governance – Einführung in das Konzept*, in: Knabe, J., Rießen, A. v., & Blandow, R. (Hrsg.), *Städtische Quartiere gestalten: Kommunale Herausforderungen und Chancen im transformierten Wohlfahrtsstaat*. Transcript, Bielefeld, 113–130.

Schubert, H. (2015b). *Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung in Netzwerken Frühe Hilfen*, www.fruehehilfen.de/bundesinitiative-fruehe-hilfen/transfer/impulse-zur-netzwerkarbeit-fruehe-hilfen/prof-dr-dr-herbert-schubert/ (Abfrage 16.4.2018).

Schubert, H. (2017a). *Identifizierung und Gestaltung von Netzwerken in der Kommune*, in: Lindner, W., & Pletzer, W. (Hrsg.), *Kommunale Jugendpolitik*, Beltz Juventa, Weinheim, 285–297.

Schubert, H. (2017b). *Entwicklung einer modernen Sozialplanung – Ansätze, Methoden und Instrumente*, in: *Archiv der Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, Heft 1/2017, 4–19.

Schubert, H. (2018a). *Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung*. Springer VS, Wiesbaden.

Schubert, H. (2018b). *Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung*. Springer VS, Wiesbaden.

Schubert, H., Leitner, S., Veil, K., & Vukoman, M. (2014). *Öffnung des Wohnquartiers für das Alter: Entwicklung einer kommunikativen Informationsinfrastruktur zur Überbrückung struktureller Lücken im Sozialraum*. Verlag Sozial · Raum · Management, Köln.

Schubert, H., Bremstahler, S., Papenfuß, K., & Spieckermann, H. (2016). *Wege finden – Seniorenorientierte Navigation: Entwicklung und Implementierung eines „Lotsensystems“ für ältere Menschen in Mülheim an der Ruhr*, Kölner

Schriftenreihe für Management und Organisation in der Sozialen Arbeit, Band 3, Onlinepublikation Cologne Open Science, Dokument #354 im OPUS4-Dokumentenserver der TH Köln, URL <https://cos.bibl.th-koeln.de/frontdoor/index/index/docId/354> (Abfrage 16.4.2018).

Siebert, H. (2012). *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Grundlagen der Weiterbildung*. 7. Auflage, Ziel-Verlag, Augsburg.

Stegbauer, C. (2016). *Grundlagen der Netzwerkforschung: Situation, Mikronetzwerke und Kultur*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Stegbauer, C., & Häußling, R. (Hrsg.) (2010). *Handbuch Netzwerkforschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Weyer, J. (Hrsg.) (2011). *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. Oldenbourg, München.

White, H. C. (2008). *Identity and Control: How Social Formations Emerge*. 2. Auflage, Princeton University Press

Impressum

© Mai 2018

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich:

Alexander Koop

Susanne Bendicks

Autoren:

Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert

Sozial · Raum · Management –

Büro für Forschung und Beratung

Klaus Titz

Titz & Partner GbR – Beratung und

Tagungen für Sozialunternehmen

Lektorat:

Sibylle Reiter

Gestaltung:

werkzwei Detmold

Bildnachweis:

Rawpixel.com / Fotolia.com, S.1

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Alexander Koop
Programm Zukunft der Zivilgesellschaft
Telefon +49 5241 81-81377
Fax +49 5241 81-681377
alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de

Susanne Bendicks
Programm Zukunft der Zivilgesellschaft
Telefon +49 5241 81-81276
Fax +49 5241 81-681276
susanne.bendicks@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de