



**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, which appears to read 'Thomas Bach'.

Dr. Thomas Bach

# Inhaltsverzeichnis

<b>2</b>	<b>Grußwort</b>	
<b>4</b>	<b>Vernetzung von Sportvereinen</b>	
	Chancen und Potentiale durch Vernetzung	5
	Die Win-Win-Situation	5
<b>6</b>	<b>Netzwerkarbeit im Sport der Älteren</b>	
	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)	9
<b>10</b>	<b>Grundlagen von Netzwerken im Sport</b>	
	Netzwerkbegriffe: Netzwerk – Kooperation – Vernetzung	10
	Mit wem kooperieren Sportvereine?	11
	Netzwerktypen	12
	Zwei Steuerungsarten von Netzwerken	14
<b>16</b>	<b>Wie baue ich ein Netzwerk? – eine Aufbauanleitung</b>	
	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
<b>34</b>	<b>Stolpersteine &amp; Erfolgsfaktoren in Netzwerken</b>	
	Typische Stolpersteine	34
	Erfolgsfaktoren auf einen Blick	35
	Mögliche Probleme und Vorschläge für Lösungsansätze	36
<b>38</b>	<b>Kontakte, Adressen und Literatur</b>	
	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.“*

Bundesinnenminister 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.

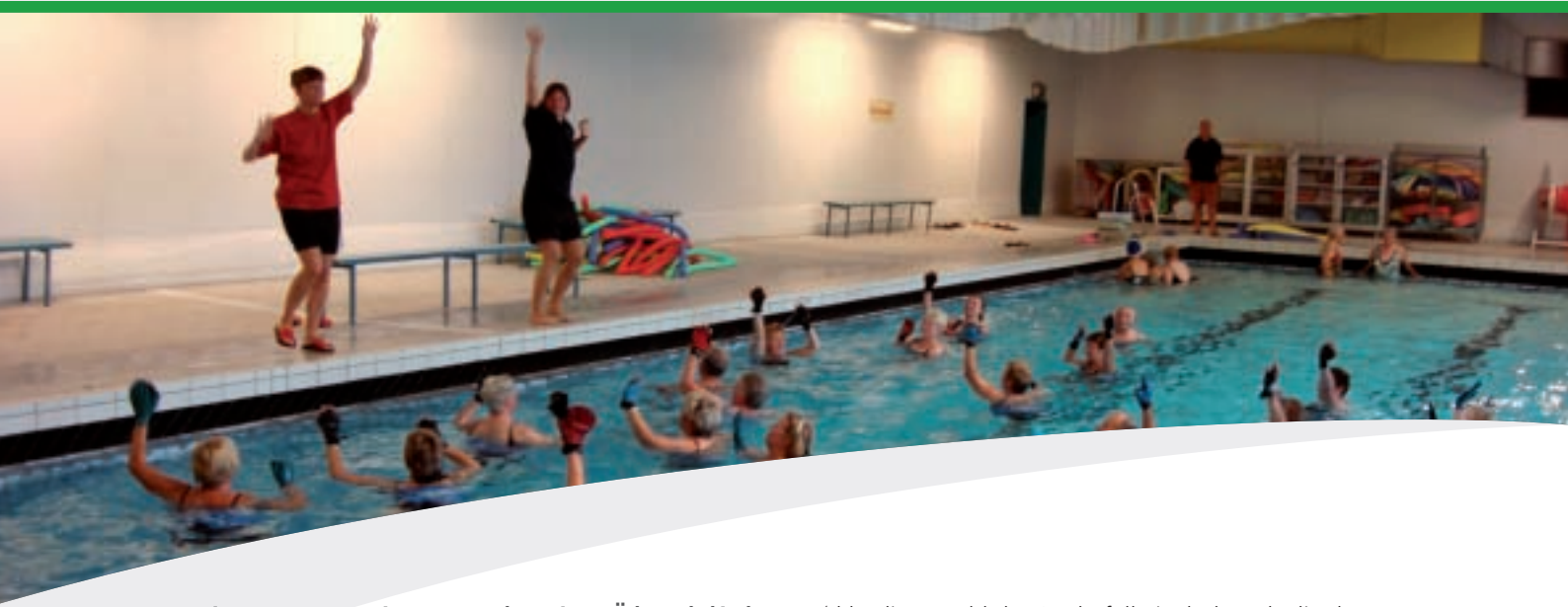
*„Sportvereine sind das Herz der Kommune. Mit ihren weit verzweigten Netzwerken leisten sie unverzichtbare Arbeit für den Zusammenhalt vor Ort.“*

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 möchte 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. 40 Prozent, das sind knapp 33 Millionen Menschen. Im Jahr 2050 wird der Anteil der Generation 50plus an der Gesamtbevölkerung etwas mehr als die Hälfte, ca. 37 Millionen, betragen. Gleichzeitig sind Bevölkerungsrückgang und steigende Lebenserwartung Begleiterscheinungen. Aufgrund des Geburtendefizits

(d.h. die Anzahl der Sterbefälle ist höher als die der Neugeborenen) schrumpft die Zahl der Deutschen von ca. 82 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 20,9 Jahren rechnen, 60-jährige Frauen sogar mit weiteren 24,7 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, 2009)

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.

*„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

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

### Die „jungen Alten“:

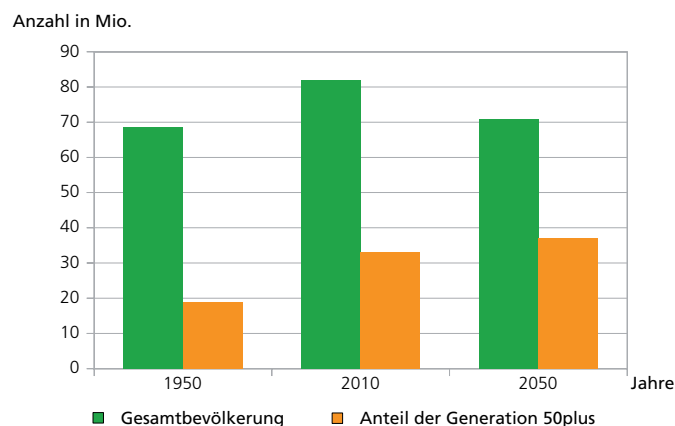
Die „jungen Alten“ sind etwa 50-65 Jahre. Meist berufstätig, befinden sie sich im Zenit ihrer Karriere. Sie bilanzieren das Erlebte und überlegen, welche Träume noch wahr werden können. Die Kinder sind vorwiegend aus dem Haus. Oftmals leben die eigenen Eltern noch und benötigen Zuwendung und eventuell 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.

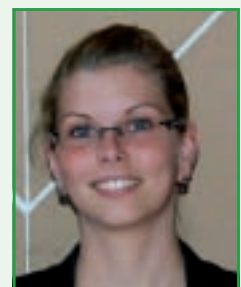


## Bericht aus dem Projekt

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

Schwerpunkt des Projektes ist die Vernetzung mit Senioren-Service-Büros, um den Ausbau von Sport- und Bewegungsangeboten für Ältere im Gesundheitsbereich zu stützen. Für die Modellregion Gronau wurden im Vorprojekt Vereins- und Zielgruppenbefragungen gemacht und eine Informations-Broschüre mit den Sport- und Bewegungsangeboten verteilt. Gemeinsame Arbeitstreffen dienen der Abstimmung und Absprache zwischen den Netzwerkpartnern für gemeinsame Projekte. In der Modellregion Helmstedt befinden wir uns in der Kontaktaufnahme zu potentiellen Kooperationspartnern. Im Hauptprojekt wollen wir weitere Testregionen einbinden und Befragungen initiieren. Zudem möchten wir mit zusätzlichen Teilprojekten die Netzwerke in ihrer Arbeit unterstützen.

**Bernd Grimm & Karin Stagge** | Projektleitung | **Kontakt:** [kstagge@lsb-niedersachsen.de](mailto:kstagge@lsb-niedersachsen.de)





## Netzwerkarbeit im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB)

Das Prinzip der Netzwerkarbeit ist für den DOSB in der Planung und Umsetzung von Programmen und Projekten mittlerweile fester Bestandteil geworden. Im Folgenden werden einige Aufgabenschwerpunkte des DOSB beispielhaft vorgestellt, die auf der Kooperation mit Partnern beruhen.

### **Programm „Integration durch Sport“**

Mit dem Bundesprogramm „Integration durch Sport“ will der DOSB die Integration der Zuwanderer in die Gesellschaft und in den organisierten Sport unterstützen. Das Programm wird gefördert durch das Bundesinnenministerium und fügt sich nahtlos in das Gesamtkonzept der Integrationsförderungen der Bundesregierung ein. Die Netzwerkarbeit ist ein wesentliches Element des Programms, da nur durch die Bündelung von Ressourcen aller an der Integrationsarbeit beteiligten Organisationen und Partner eine effektive Umsetzung der gesetzten Ziele möglich ist. Gezielte Kooperationen mit internen und externen Partnern helfen die sportspezifischen Programmziele umzusetzen und die Sport- und Bewegungsangebote zu verbreiten und zu bewerben.

**Weitere Informationen:** [www.integration-durch-sport.de](http://www.integration-durch-sport.de)

**Kontakt:** [kuebler@dosb.de](mailto:kuebler@dosb.de)

### **Netzwerkprojekt „Mehr Migrantinnen in den Sport“**

Das Netzwerkprojekt knüpft thematisch an das Programm „Integration durch Sport“ an. Mit dem Projekt werden Mädchen und Frauen unterschiedlichster Herkunft und verschiedenster Altersgruppierungen angesprochen. Es zeigt sich: Sport im Verein ist für Migrantinnen kein Tabuthema. Möglich wird dies unter anderem, indem Sportvereine strategische Partnerschaften aufbauen. Die Kooperation mit Partnern aus dem kommunalen Umfeld erleichtert Zugänge für und zu Migrantinnen, hilft den Vereinen sich interkulturell zu

öffnen und Potentiale der Zielgruppe zu erkennen und zu fördern.

**Weitere Informationen:** [www.migrantinnen.dosb.de](http://www.migrantinnen.dosb.de)

**Kontakt:** [zschippang@dosb.de](mailto:zschippang@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](http://www.sportprogesundheit.de)

**Kontakt:** [engels@dosb.de](mailto:engels@dosb.de)

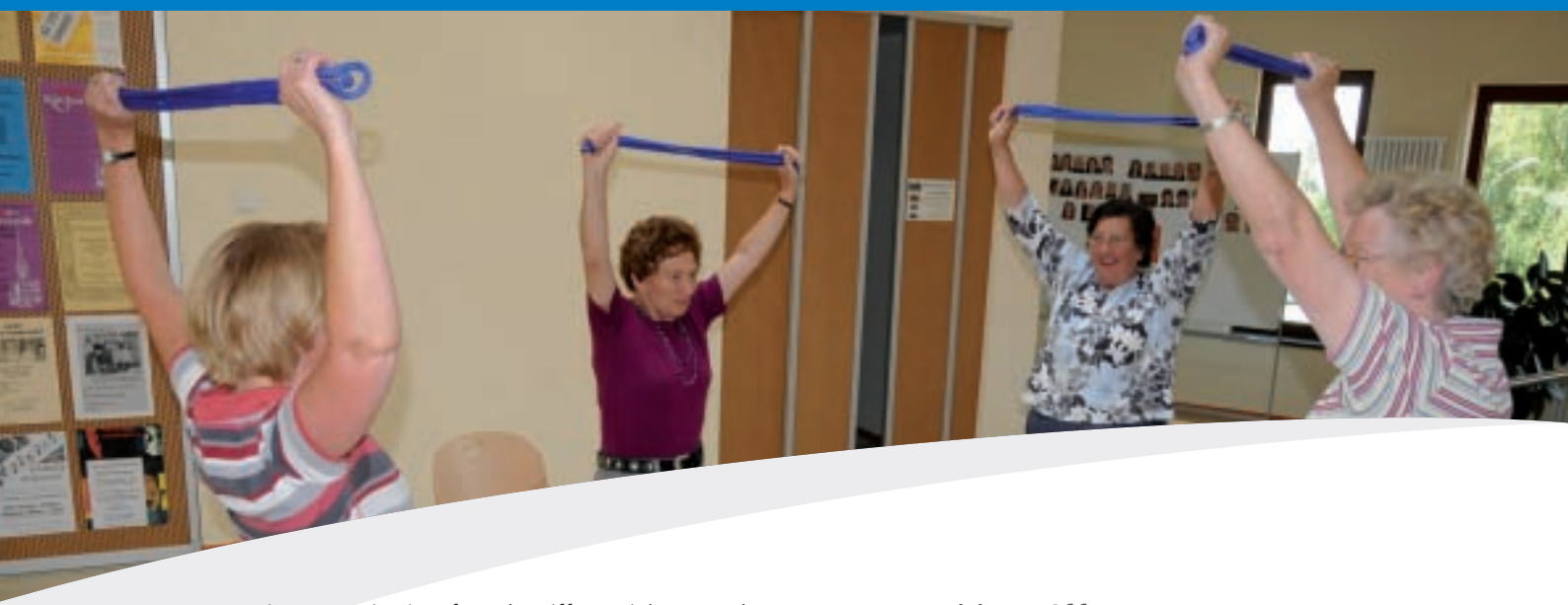
### **Projekt „Klimaschutz im Sport“**

Seit Juli 2009 führt der DOSB das Projekt „Klimaschutz im Sport“ durch, welches vom Bundesumweltministerium gefördert wird. Grundgedanke ist, die Potentiale und Handlungsfelder des Sports im Klimaschutz aufzuzeigen und den organisierten Sport über seine Vorbildfunktion als festen Kooperationspartner für den Klimaschutz zu etablieren. Im Rahmen des Projektes sollen die vielfältigen Klimaschutzaktivitäten im Sport verknüpft, systematisiert und weiterentwickelt werden. Ziel des Projektes ist es, neue Impulse und Anregungen zu geben und das Thema Klimaschutz im Netzwerk des Sports zu verankern und breiter zu kommunizieren. Hierzu wird u. a. ein Internetportal entwickelt, um die Schnittstellen zwischen Sport und Klimaschutz aufzuzeigen, Aktivitäten zu bündeln und eine breite Informations- und Austauschplattform zur Verfügung zu stellen.

**Weitere Informationen:** [www.dosb.de](http://www.dosb.de)

**Kontakt:** [quardokus@dosb.de](mailto:quardokus@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.

## Netzwerk Begriffe: 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.“



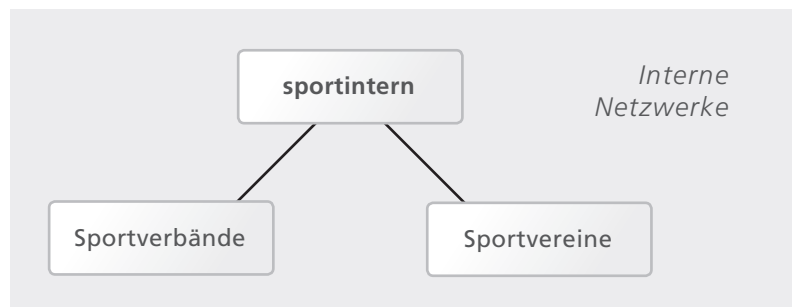
Dr. Ernst Bühler | Leiter Ärztliches Qualitätsmanagement  
Kreiskliniken Esslingen

## 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:

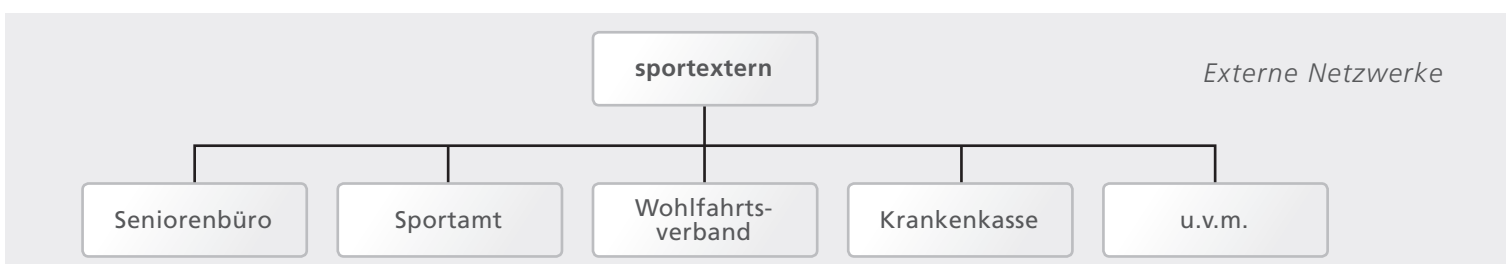
Ist die Zusammenarbeit mit mindestens einem Kooperationspartner. Kennzeichen der Kooperation sind Freiwilligkeit und gegenseitige Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit. Ein Kooperationspartner hat jederzeit die Möglichkeit die Zusammenarbeit aufzukündigen. Eine geregelte Kooperation zwischen Partnern 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](http://www.lsv-sh.de) | **Kontakt:** Brigitte Gehrke | [brigitte.gehrke@lsv-sh.de](mailto:brigitte.gehrke@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](http://www.vfl-goldstein.de)

**Kontakt:** [infos@vfl-goldstein.de](mailto:infos@vfl-goldstein.de) | 069 / 66113934



# Grundlagen von Netzwerken im Sport

## Zwei Steuerungsarten von Netzwerken

### Fokale Netzwerke:

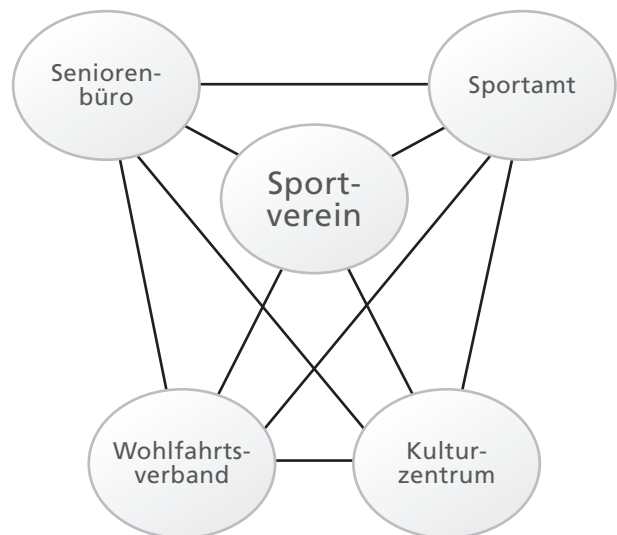
...sind durch einen fokalen Akteur dominiert, der das Zentrum des Netzwerkes, als Spinne im Netz, darstellt. Dieser dominante Partner initiiert die kooperative Verbundenheit. Fokale Netzwerke unterliegen einer klaren Hierarchie, die Kommunikation und Gestaltung laufen über den fokalen Akteur. Die Beziehungen 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.



## 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](http://www.sg-hohenschambach.de)

**Kontakt:** [mail@sg-hohenschambach.de](mailto:mail@sg-hohenschambach.de) | Tel.: 09491 / 903104

### **Bund für Familiensport Reutlingen**

Sport und Bewegung in das Umfeld der Älteren zu bringen, ist das Anliegen des Bundes für Familiensport in Reutlingen. Durch Kooperationen mit dem „Treffpunkt für Ältere“ in Reutlingen und dem Seniorenzentrum in Gönningen wurden verschiedene Angebote, wie Gymnastikkurse und Sport- und Bewegungsangebote für Demenzerkrankte und Menschen im Rollstuhl, ins Leben gerufen. Durch die Vernetzung konnten beide Senioreneinrichtungen einen Übungsleiter gewinnen und der BfFS sein Angebotsspektrum erweitern.

**Weitere Informationen:** [www.bffs-reutlingen.de](http://www.bffs-reutlingen.de)


**Kontakt:** [Sportwart@bffs-reutlingen.de](mailto:Sportwart@bffs-reutlingen.de)

## 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. Sein einzigen 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.

# 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](http://www.damenturnen-willmering.de)

**Kontakt:** [info@damenturnen-willmering.de](mailto: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](http://www.tv-lauingen.de)

**Kontakt:** [gs@tv.l.de](mailto: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](http://www.kneippverein-gronau.de)

**Kontakt:** [kneipp-gronau@gmx.de](mailto: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 z.B. 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 den Erwartungen an und von den einzelnen Partnern 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](http://www.sportkreishanau.de)

**Kontakt:** [info@sportkreishanau.de](mailto: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](http://www.tv-weissendorf.de)

**Kontakt:** [webmaster@tvweissendorf.de](mailto:webmaster@tvweissendorf.de) | Tel.: 036628 / 956488

### **TSV Niederstaufen e.V.**

Friederike Wölfel arbeitet nicht nur als Übungsleiterin im TSV Niederstaufen, sondern ist nun auch in der Sturzprophylaxe im Altenpflegeheim „Maria Martha Stift“ in Lindau tätig. Dort leitet sie 2 Mal 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-niederstaufen.de](http://www.tsv-niederstaufen.de)

**Kontakt:** [vorstand@tsv-niederstaufen.de](mailto:vorstand@tsv-niederstaufen.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“**

Das Projekt umfasst die Förderung von Vernetzungsstrukturen in Thüringen in Kooperation mit Kreis- und Stadtsportbünden, sowie Sportfachverbänden. Im Mittelpunkt stehen Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerken in den 23 Thüringer Landkreisen, um

die Angebotsstruktur für Ältere zu verbessern. Dazu wurden im Vorprojekt Analysen zu den Vernetzungen in den 23 Kreisen und Städten, sowie eine Übersicht zu den Kooperationsformen und zur Qualität der Zusammenarbeit erstellt. Basierend auf den Ergebnissen konnten den Seniorsportbetreuern/-innen der Kreise und Städte Beratungen zu Grundlagen der Netzwerkarbeit angeboten und mit ihnen Netzwerkstrategien entwickelt werden. Wir haben im Landkreis Greiz die Gründung eines Netzwerkes „Gesundheit und Bewegung“ initiiert. Im Hauptprojekt sind die Gründungen von weiteren Netzwerken und die Einbindung der kommunalen Altenpflege vorgesehen. Des Weiteren sind Schulungen zur Begleitung und Gründung von Netzwerken beabsichtigt.

**Kerstin Lang & Claudia Geidel** | Projektleitung | **Kontakt:** [k.lang@lsb-thueringen.de](mailto:k.lang@lsb-thueringen.de) | [c.geidel@lsb-thueringen.de](mailto:c.geidel@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](http://www.1rv-stuttgardia.de)

**Kontakt:** Alfred Mueller-Kattenstroth | [al.m-k@katt-s.de](mailto: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.

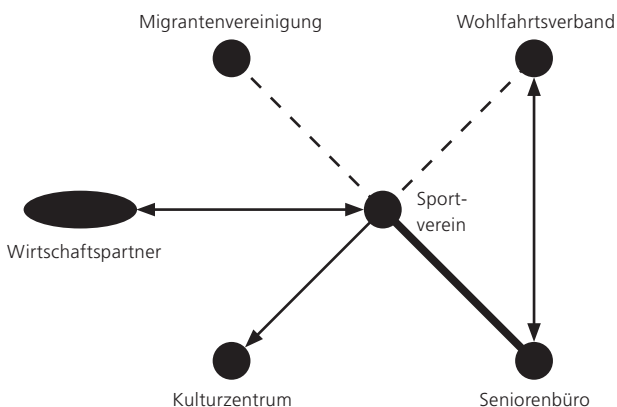
Des Weiteren werden die unterschiedlichsten Projekte zur Verbesserung der Qualität im Landkreis Esslingen organisiert. Die Kooperationspartner regelmäßig an einen Tisch zu holen und auf Kongressen zusammen zubringen, hält Dr. Ernst Bühler für besonders wichtig, um erfolgreiche Netzwerkarbeit für alle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

**Weitere Informationen:** [www.kk-es.de](http://www.kk-es.de) | [www.wbrs-online.net](http://www.wbrs-online.net) | **Kontakt:** Dr. Ernst Bühler | [e.buehler@kk-es.de](mailto:e.buehler@kk-es.de)




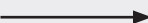





## Die Netzwerkkarte

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](http://www.aktiv-vor-ort.de) | **Kontakt:** [wolteringu@stadt.ahlen.de](mailto: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](http://www.aktiv-vor-ort.de) | **Kontakt:** [m.kramps@paderborn.de](mailto:m.kramps@paderborn.de)

## Bericht aus dem Projekt

### **Deutscher Turner-Bund: Netzwerk „Aktiv bis 100“**

Der DTB verfolgt mit seinem Projekt den Aufbau dauerhafter Netzwerkstrukturen, um Bewegungsangebote für Hochaltrige am Wohnort zu schaffen. Im Mittelpunkt steht die Ansprache, die Gewinnung und Motivation von Hochaltrigen, die bisher keinen Zugang zu Bewegung hatten. In einem Vorprojekt wurden wichtige

Grundlagen zum Aufbau eines Netzwerkes und zur Umsetzung des Bewegungsprogramms entwickelt.

In der Modellregion Achern in Baden planen wir ein Angebot in Kooperation von Turnverein und ambulantem Pflegedienst. In enger Abstimmung mit Wissenschaftlern des „Zentrums für Lebenslanges Lernen“ der Jacobs University Bremen wurden die Grundlagen und Inhalte eines Bewegungsprogramms zur Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit hochaltriger Menschen erarbeitet. Das Bewegungsprogramm ist bereits im Übungsleiter-Magazin „Ü“ des DTB veröffentlicht, um einen breiten Zugang zu dieser Thematik zu bewirken. Weiterhin ist geplant Praxis-Broschüren mit Bewegungsprogrammen für Übungsleiter/-innen herauszugeben. Für das Hauptprojekt steht die konkrete Umsetzung des Bewegungsprogramms in der Modellregion und die weitere Vernetzung mit Partnern aus dem Senioren,- Sozial- und Gesundheitswesen im Vordergrund.

**Petra Regelin & Matthias Langer** | Projektleitung | **Kontakt:** [petra.regelin@dtb-online.de](mailto: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 Netzwerkpartner 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%
<b>Netzwerkziele</b>						
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.						
<b>Organisationsziele</b>						
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.						
<b>Maßnahmen und Leistungen des Netzwerks</b>						
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.

<b>Netzwerkorganisation</b>					
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.					
<b>Nutzen und Ergebnis</b>					
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.					
<b>Evaluation</b>					
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

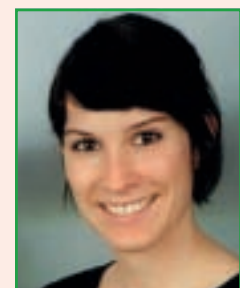
### Landessportbund Hessen: „Bewegungs-Starthelfer für Ältere“

Ziel des Projektes ist es, sportfremde Ältere mit Hilfe von Bewegungs-Starthelfern an Sport und Bewegung heranzuführen und die Betreuung Älterer in den Bewegungsgruppen und Sportvereinen zu verbessern.

Innerhalb des Vorprojektes war es möglich die Bevölkerungsstruktur im Landkreis und die Mitgliederstruktur in den Vereinen zu überprüfen und eine Angebots- und Bedarfsanalyse durchzuführen. Außerdem haben wir alle Sport- und Bewegungsangebote der Modellregion Stadt und Kreis Offenbach (Seligenstadt und Dreieich) für Ältere zusammengetragen und einen Flyer zur Ansprache der Älteren erstellt. Wir haben Sportvereine und externe Partner kontaktiert und in die bestehenden Netzwerkstrukturen eingebunden.

Im Hauptprojekt streben wir die Kontaktaufnahme zu den Zielgruppen und die Weiterentwicklung der Netzwerkstrukturen an. Weiterhin planen wir in Kooperation mit den Ehrenamtsagenturen Bewegungs-Starthelfer zu rekrutieren und anhand eines Anforderungsprofils Schulungsmaßnahmen für Bewegungs-Starthelfer vorzubereiten und durchzuführen.

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

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

## 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 ein 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

<b>Spitzenverbände</b>	<b>Telefon</b>	<b>E-Mail</b>
American Football Verband Deutschland	069 / 96740267	office@afvd.de
Bob- und Schlittenverband für Deutschland	08652 / 95880	info@bsd-portal.de
Bund Deutscher Radfahrer	069 / 9678000	info@bdr-online.org
Bundesverband Deutscher Gewichtheber	06224 / 975110	info@bvdg-online.de
Bundesverband Deutscher Kraftdreikämpfer	0351 / 4842980	Geschaefsstelle@bvdk.de
Deutsche Billard-Union	089 / 44237496	geschaefsstelle@billard-union.de
Deutsche Eislauf-Union	089 / 89120314	info@eislauf-union.de
Deutsche Eisschnelllauf-Gemeinschaft	089 / 8912030	info@desg.de
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft	05723 / 9550	info@dlrg.de
Deutsche Reiterliche Vereinigung	02581 / 63620	fn@fn-dokr.de
Deutsche Taekwondo Union	0911 / 9748888	office@dtu.de
Deutsche Triathlon-Union	069 / 6772050	dtu.hq@t-online.de
Deutscher Aero Club	0531 / 235400	info@daec.de
Deutscher Alpenverein	089 / 140030	info@alpenverein.de
Deutscher Badminton-Verband	0208 / 308270	office@badminton.de
Deutscher Baseball und Softball Verband	06131 / 215590	info@baseball-softball.de
Deutscher Basketball Bund	02331 / 1060	elke.luczak@basketball-bund.de
Deutscher Behindertensportverband	0203 / 7174170	dbs@dbs-npc.de
Deutscher Boccia-, Boule- und Pétanque-Verband	02241 / 53084	geschaefsstelle@petanque-dpv.de
Deutscher Boxsport-Verband	0561 / 50629220	dabvks@t-online.de
Deutscher Curling-Verband	08362 / 300177	info@curling-dcv.de
Deutscher Eishockey-Bund	089 / 81820	info@deb-online.de
Deutscher Eisstock-Verband	08821 / 95100	info@eisstock-verband.de
Deutscher Fechter-Bund	0228 / 989050	info@fechten.org
Deutscher Fußball-Bund	069 / 67880	info@dfb.de
Deutscher Gehörlosen-Sportverband	0201 / 814170	dgs-geschaefsstelle@dg-sv.de
Deutscher Golf Verband	0611 / 990200	info@dgv.golf.de
Deutscher Handballbund	0231 / 911910	geschaefsstelle@dhb.de
Deutscher Hockey-Bund	02161 / 307720	info@deutscher-hockey-bund.de
Deutscher Judo-Bund	069 / 6772080	djb@judobund.de
Deutscher Ju-Jutsu-Verband	03441 / 310041	bundesgeschaefsstelle@djjv.net
Deutscher Kanu-Verband	0203 / 997590	service@kanu.de
Deutscher Karate Verband	02043 / 29880	info@karate.de
Deutscher Kegler- und Bowlingbund e.V.	030 / 8731299	DKB@kegelnundbowling.de
Deutscher Leichtathletik-Verband	06151 / 77080	zentrale@leichtathletik.de
Deutscher Minigolfsport Verband	0951 / 2974196	info@minigolfsport.de
Deutscher Motor Sport Bund	069 / 6330070	dmsb@dmsb.de
Deutscher Motoryachtverband	0203 / 809580	info@dmyv.de
Deutscher Rasenkraftsport-und Tauzieh-Verband	0711 / 429920	geschaefsstelle@drtv.de
Deutscher Ringer-Bund	0231 / 9678490	KMDittmann@aol.com
Deutscher Rollsport- und Inline-Verband	07389 / 90144	info@driv.de
Deutscher Ruderverband	0511 / 980940	info@rudern.de
Deutscher Rugby-Verband	0511 / 14763	office@rugby-verband.de
Deutscher Schachbund	030 / 3000780	info@schachbund.de
Deutscher Schützenbund	0611 / 468070	info@schuetzenbund.de
Deutscher Schwimm-Verband	0561 / 940830	info@dsv.de
Deutscher Segler-Verband	040 / 6320090	info@dsv.org
Deutscher Skibob-Verband	0821 / 528909	dsbv.stempfl@t-online.de
Deutscher Skiverband	089 / 857900	info@ski-online.de
Deutscher Sportakrobatik-Bund	06834 / 51312	dieter.mertes@sportakrobatikbund.de
Deutscher Squash Verband	0251 / 8905624	office@dsqv.de
Deutscher Tanzsportverband	069 / 6772850	dtv@tanzsport.de
Deutscher Tennis Bund	040 / 411780	dtb@dtb-tennis.de



<b>Spitzenverbände</b>	<b>Telefon</b>	<b>E-Mail</b>
Deutscher Tischtennis-Bund	069 / 6950190	dttb@tischtennis.de
Deutscher Turner-Bund	069 / 678010	hotline@dtb-online.de
Deutscher Verband für Modernen Fünfkampf	06151 / 997743	mail@dvmf.de
Deutscher Volleyball-Verband	069 / 6950010	info@volleyball-verband.de
Deutscher Wasserski- und Wakeboardverband	040 / 63998732	info@wasserski-online.de
Snowboard Verband Deutschland	089 / 85790402	info@snowboardverband.de
Verband Deutscher Sportfischer	069 / 8570695	info@vdsf.de
Verband Deutscher Sporttaucher	069 / 9819025	info@vdst.de

<b>Landessportbünde</b>	<b>Telefon</b>	<b>E-Mail</b>
Bayerischer Landes-Sportverband	089 / 157020	info@blsv.de
Hamburger Sportbund	040 / 419080	hsb@hamburger-sportbund.de
Landessportbund Berlin	030 / 300020	info@lsb-berlin.org
Landessportbund Brandenburg	0331 / 971980	info@lsb-brandenburg.de
Landessportbund Bremen	0421 / 792870	info@lsb-bremen.de
Landessportbund Hessen	069 / 67890	info@lsbh.de
Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern	0385 / 761760	lsb@lsb-mv.de
LandesSportBund Niedersachsen	0511 / 12680	info@lsb-niedersachsen.de
LandesSportBund Nordrhein-Westfalen	0203 / 73810	info@lsb-nrw.de
Landessportbund Rheinland-Pfalz	06131 / 28140	info@lsb-rlp.de
Landessportbund Sachsen	0341 / 216310	lsb@sport-fuer-sachsen.de
Landessportbund Sachsen-Anhalt	0345 / 52790	halle@lsb-sachsen-anhalt.de
Landessportbund Thüringen	0361 / 340540	lsb@thueringen-sport.de
Landessportverband Baden-Württemberg	0711 / 28077850	info@lsbv.de
Landessportverband für das Saarland	0681 / 38790	hgf@lsvs.de
Landessportverband Schleswig-Holstein	0431 / 64860	info@lsv-sh.de

<b>Sportverbände mit besonderen Aufgaben</b>	<b>Telefon</b>	<b>E-Mail</b>
adh - Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband	06071 / 208610	adh@adh.de
Bundesverband staatl. anerk. Berufsfachsch. f. Gymnastik u. Sport	0231 / 103870	info@bbgs-online.de
CVJM-Sport	0561 / 3087232	sport@cvjm.de
Deutsche Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention	069 / 4071412	dgsp@dgsp.de
Deutsche Olympische Gesellschaft	069 / 6950160	office@dog-bewegt.de
Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft	040 / 67941212	info@sportwissenschaft.de
Deutscher Aikido-Bund	07172 / 915110	geschaefsstelle@aikido-bund.de
Deutscher Betriebssportverband	030 / 34709483	info@deutscher-betriebssportverband.de
Deutscher Sportlehrerverband	06341 / 280219	info@dslv.de
Deutscher Verband für das Skilehrwesen e.V.	0711 / 25359510	info@dvs-interskideutschland.de
Deutscher Verband für Freikörperkultur (DFK)	0511 / 12685500	info@dfk.org
Deutsches Polizeisportkuratorium	030 / 4664994478	info@dpsk.de
DJK Sportverband e.V.	0211 / 948360	info@djk.de
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft GEW-Sportkommission	07223 / 23869	sigi.eith@gew-sportkommission.de
Kneipp-Bund e.V.	08247 / 30020	bundesverband@kneippbund.de
MAKKABI Deutschland e.V.	0221 / 4229568	info@makkabi.de
Rad- und Kraftfahrerbund „Solidarität“ Deutschland 1896 e.V.	069 / 852093	rkb@die-soli.de
Special Olympics Deutschland	030 / 246252 0	info@specialolympics.de
Stiftung Sicherheit im Skisport	089 / 857900	dsvaktiv@ski-online.de
Verband Deutscher Eisenbahner-Sportvereine e.V.	069 / 2722770	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:** Kunze & Partner, Mainz  
**Auflage:** 5000 Stück | Januar 2010

**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](http://www.fuehrungs-akademie.de)  
E-Mail: [info@fuehrungs-akademie.de](mailto:info@fuehrungs-akademie.de)

Mit 55, 66, 77 Jahren...

# Aktiv und gesund älter werden

[www.richtigfit-ab50.de](http://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<sub>ab50</sub>**

Bitte informieren Sie sich auch:

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

Kostenlos zu bestellen beim Deutschen Olympischen Sportbund  
unter [latzel@dosb.de](mailto:latzel@dosb.de)



Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend