

## Kriterien eines wirksamen kommunalen Netzwerkes

### «geben&annehmen!» – Freiwilligenengagements für Sorgende Gemeinschaften

Stephan Koller  
Corina Salis Gross

Bern, 24.11.2020

## Projektorganisation:

Hauptakteure/ Operative Arbeitsgruppe	Sounding Board	Geldgeber
<ul style="list-style-type: none"><li>•benevol Bern</li><li>•Caritas Kanton Bern</li><li>•Graue Panther Bern</li><li>•PHS Public Health Services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•benevol Bern</li><li>•Caritas Bern</li><li>•Graue Panther Bern</li><li>•PHS Public Health Services</li><li>•Gemeinde Jegenstorf</li><li>•Gemeinde Langenthal</li><li>•Kompetenzzentrum Alter der Stadt Bern</li><li>•Nachbarschaft Bern</li><li>•Netzwerk Caring Communities, Migros Genossenschaftsbund</li><li>•Pro Senectute Kanton Bern</li><li>•Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn</li><li>•Verein Pro Aidants</li><li>•Gesundheits- und Fürsorgedirektion Kanton Bern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Gesundheitsförderung Schweiz</li><li>•Walder Stiftung</li></ul>

### Kontakt:

PHS Public Health Services  
Sulgeneckstrasse 35  
3007 Bern

Andreas Biedermann, Geschäftsleiter  
E-Mail: [biedermann@public-health-services.ch](mailto:biedermann@public-health-services.ch)  
Telefon: 031 331 21 22

## 1. Definition Netzwerke

*Netzwerke* können als informelle Akteursbeziehungen mit unterschiedlichen wechselseitigen Interessen verstanden werden, die auf ein gemeinsames Problem (Aufgabe) fokussieren. Sie streben ein «Kollektivgut» an. Sie agieren unter Beibehaltung der Autonomie der Akteure, ihre grundlegende Handlungslogik ist Verhandlung.<sup>1</sup>

*Netzwerke* können nach Jansen & Diaz-Bone (2011, S. 75) definiert werden als «ein abgegrenztes Set von Akteuren (Personen, Organisationen oder andere) und den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen (Relationen)».<sup>2</sup> Soziale Netzwerke bezeichnet Kappelhoff (2002, S. 383) als «eine Menge von sozialen Einheiten zusammen mit den zwischen diesen Einheiten bestehenden sozialen Beziehungen».<sup>3</sup> Mitchell (1969, S. 2) definiert Netzwerke als «a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved».<sup>4</sup>

*Netzwerke* sind darüber hinaus zentral als Gemeinschaft erzeugende gesellschaftliche Institutionen. Vergemeinschaftung entsteht erst, wenn die Netzwerke unterstützend wirken, und zwar für Individuen wie auch für ganze Gruppen. Dabei wirken sie umso vergemeinschaftender, als die Gründe für gegenseitige Unterstützung «unsichtbar» werden. Man unterstützt einander nicht mehr nur weil einem jemand auch einmal geholfen hat oder weil man dafür «bezahlt» (liquidierender Modus, Verpflichtung wird aufgehoben), sondern deshalb, «weil man das so macht» (nicht liquidierender Modus). So entsteht ein Netz von gegenseitigen Verpflichtungen zu zeitlich verzögerten, vage definierten Erwidierungen der Leistung.<sup>5</sup> Alle bleiben sich gegenseitig verpflichtet oder «schuldig» und dies auch über lange Zeitspannen und über Generationen hinweg. Was ist der Nutzen dabei für die Individuen? Bourdieu (1997) spricht hier von der Anreicherung von sozialem Kapital (man sichert sich ein dichtes Netz von verpflichtenden sozialen Beziehungen als Ressource für das eigene Wohlergehen und für das der Gemeinschaft).<sup>6</sup>

## 2. Verschiedene Arten von Netzwerken

- **Das operationelle Netzwerk** umfasst die Menschen, die uns im Alltag unterstützen, damit wir unsere Arbeit erledigen können. Es sind dies beispielsweise Arbeitskollegen, Nachbarn oder Lieferanten.
- Das persönliche Netzwerk besteht aus Familie, Freunden oder ehemaligen Arbeitskollegen.
- Ein strategisches Netzwerk wiederum dient einem bestimmten Zweck: Wen möchte ich kennenlernen? Wen finde ich interessant? Wer könnte mir beruflich weiterhelfen?

---

<sup>1</sup> Quelle: [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Programme-2014-2020/BMAS/irl\\_ida\\_vernetz\\_2019\\_06\\_kriterien\\_netzwerkarbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Programme-2014-2020/BMAS/irl_ida_vernetz_2019_06_kriterien_netzwerkarbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

<sup>2</sup> Weyer, Johannes (2014), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenburg: DeGruyter

<sup>3</sup> Kappelhoff, P. (2002), Netzwerk. In Endruweit, G. & Trommsdorff, G. (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 383-385

<sup>4</sup> Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (2005), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze Perspektiven. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler

<sup>5</sup> Znoj, Heinz-Peter (1995), Tausch und Geld in Zentralsumatra: Zur Kritik des Schuldbegriffs in der Wirtschaftsethologie. Berlin: Reimer

<sup>6</sup> Bourdieu, Pierre (1997), Marginalia – Some additional Notes on the Gift. In: A.D. (Ed.), The Logic of the Gift: Toward an Ethic of Generosity. New York: Routledge, pp. 131-141

### 3. Hilfreiche Dokumente

#### 3.1 Kommunale Netzwerke für ältere Menschen aufbauen

Eine Broschüre von Gesundheits-Förderung Schweiz für Gemeinden zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Alter. [Link zum Dokument](#).

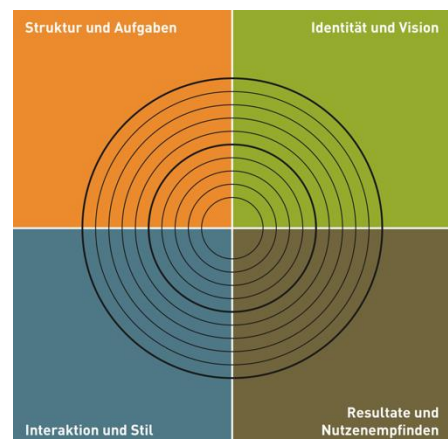


#### 3.2 Den Netzwerk-Markt und den Peer Austausch fördern

Für die Stärkung der Bereiche «Netzwerk-Markt» und «Peer-Austausch» gibt es eine Anleitung in Form eines «Netzwerk-Radars». Der Netzwerk-Radar ist ein Selbst-Assessment-Tool. Er besteht aus vier Dimensionen. Diese sind dynamisch und beeinflussen sich gegenseitig. In der erfolgreichen Netzwerkarbeit gilt es, alle vier Dimensionen zu beachten.

##### Ziele des Netzwerk-Radars

Das Tool unterstützt die Netzwerkanalyse visuell. Es fördert die Reflexion und Diskussion innerhalb eines Netzwerks oder einer Vernetzungsinitiative. Es hilft, Vernetzungsinitiativen und Netzwerke besser zu verstehen und unterstützt die Identifizierung von Handlungsschritten.



[Link zum Dokument](#)

### 4. Ergebnisse der Kurzrecherche aus dem Internet

#### 4.1 Die goldenen Regeln

Die vielleicht wichtigste und einfachste Regel, mit der sich die Kooperation der Partner steuern lässt, ist die des «Tit for Tat» oder «wie du mir, so ich dir». Um eine Kooperation anzustossen, muss man kooperativ handeln.<sup>7</sup>

*Tit for Tat ist eine englische Redewendung, die zuerst im 16. Jahrhundert in der Form «tip for tap» belegt ist. Beide Wörter sind in der Bedeutung Schlag, Stuber zu verstehen. Die Redewendung kann grob mit «Zug um Zug», «Wie du mir, so ich dir» oder «Wurst wider Wurst» (im Sinne von: Gleiches wird mit Gleichem vergolten) übersetzt werden.*

<sup>7</sup> Quelle: <https://www.sozial.de/die-goldenen-regeln-der-netzwerkarbeit.html>

Eine zweite goldene Regel ist der Blick nach vorn und zurück. Kooperationen sollen auf die Zukunft angelegt sein. Je längerfristiger eine Kooperation gedacht ist, desto stärker wird sie sich auszahlen.

Die dritte goldene Regel der Netzwerkarbeit ist die Kultur im Umgang miteinander. Die Partner können sie nicht automatisch beherrschen, sie brauchen Chancen, um diese Kultur zu lernen.

#### **4.2 Kriterien für eine gelingende Netzwerkarbeit**

Im Rahmen einer Perspektiv-Werkstatt des Netzwerks Bürgermitwirkung wurden 15 Kriterien für eine gelingende Netzwerkarbeit festgehalten:<sup>8</sup>

1. Nutzen für die Beteiligten mehren
2. Impulse geben
3. Kompetenzen ins Netzwerk einbringen
4. Gleichberechtigte Zusammenarbeit verwirklichen
5. Ergebnisse erzielen
6. Transparenz herstellen
7. Wechselseitig informieren
8. Verlässlichkeit und Verbindlichkeit zeigen
9. Gegenseitige Unterstützung anbieten
10. Vertrauen bilden
11. Ressourcen erschliessen
12. Sich gemeinsam mit anderen engagieren
13. Selbstbestimmt mitarbeiten können
14. Kommunikation anregen
15. Koordinierende Instanz vereinbaren und anerkennen

#### **4.3 Strategien für ein effektives Networking**

Nach Gerhardtter (1998) sind die folgenden Strategien einer Netzwerkorientierung in der Sozialarbeit effektiv:<sup>9</sup>

1. Mit Engagement und persönlichem Ansprechen kann fast jede Tür geöffnet werden.
2. Lassen Sie sich von Bekannten vorstellen oder auf LinkedIn verbinden.
3. Strategisches Netzwerken ist ein Geben und Nehmen. Daher sollte der Fokus auf wertvollen Inhalten liegen, die Ihrem Netzwerk Mehrwert bringen.
4. Prioritäten setzen und fokussieren – Insbesondere auf sozialen Plattformen kann dieser Punkt schwerfallen. Aber wie so oft im Leben: weniger ist oft mehr

Das Konzept des sozialen Netzwerks beruht auf zwischenmenschlichen Beziehungen. Menschen sind laut Gerhardtter (1998) per se miteinander verknüpft und können bildhaft «als Knoten in einem Fischernetz gesehen [werden], von denen Verbindungsfäden zu anderen Menschen laufen, die wiederum einen Knoten darstellen» (ebd., S. 49). Der Begriff des sozialen Netzwerks ist somit eine «Metapher für Sozialstruktur im Sinne eines sozialen Beziehungsgeflechts» (Kappelhoff, 2002, S. 383).

### **5. Schlussfolgerungen für das Projekt «geben&annehmen»**

In unserem Projekt sind in Massnahme M3.1. «Erfolgsfaktoren für kommunale Netzwerke für Gesundheitsförderung und für Caring Communities» zu erarbeiten, um das Ziel 3 «Kommunale Netzwerke sind im Sinne von Caring Communities gestärkt» zu erreichen. Die Ergebnisse der vorliegenden Kurz-Recherche sind Bestandteil dieser Massnahme (Grundlagen für Erfolgsfaktoren /Best Practice).

---

<sup>8</sup> Quelle: <https://www.freiwillig-in-hannover.de/fileadmin/Dateien/Organisiert/Netzwerk/FiH-Kriterien-Netzwerkarbeit.pdf>

<sup>9</sup> Gerhardtter, G. (1998), Netzwerkorientierung in der Sozialarbeit. In Pantucek, P. & Vyslouzil, M. (Hrsg.). Theorie und Praxis lebensweltorientierter Sozialarbeit. St. Pölten: Sozaktiv, S. 49-71

Im Projekt interessieren v.a. **zwei Formen** der erwähnten drei Arten von Netzwerken (operationell, persönlich, strategisch. Vgl. S.1):

### **1. Die eher formalisierten Netzwerke**

von organisiertem FWE und ihre Kooperationsbestrebungen untereinander resp. mit anderen Organisationen der Unterstützung, sowie ihre Vernetzung mit ihren Zielgruppen resp. der nichtorganisierten Zivilgesellschaft. Diese sprechen in der Regel v.a. operationelle und strategische Netzwerke an.

### **2. Die informellen und sozial vergemeinschaftenden Netzwerke**

(=informelle Strukturen und Beziehungen, die Unterstützungs-Handlungen evozieren). Hier sind v.a. persönliche Netzwerke und operationelle Netzwerke im Gange. Diese sind in unserem Projekt insbesondere auch unter ihrem intergenerationellen/generativen und damit unter dem langfristig wirksamen Aspekt zu betrachten. Der nicht-liquidierende Modus der Leistungserbringung ist hier im Vordergrund.

Beide Formen von Netzwerken haben als Grundprinzip Reziprozitätsaspekte und vergemeinschaftende Aspekte (=langfristig angelegte und unsichtbar gemachte Formen von Geben und Erwidern) integriert. Die Vernetzung zwischen 1+2 führt schliesslich zu «Caring Communités». Für beide Formen gelten grundsätzlich die erwähnten 15 Kriterien und die 4 Strategien.

Im Projekt «geben&annehmen!» konzentrieren wir uns in einem ersten Schritt v.a. auf die Netzwerke aus der Gruppe 1) der formalisierten Netzwerke von organisiertem FWE. Dort scheint insbesondere wichtig zu sein, dass die Vernetzung nur stattfindet, wenn ein gemeinsamer Mehrwert (Kriterium 1) gegeben ist und dass lokal angepasste Formen der Vernetzung (häufig sog. «Thematische Netzwerke») als erster Schritt gewählt werden. (Quelle: operative AG) Als nächster Schritt soll eine Befragung von Organisationen zur Vernetzung genauere Auskunft geben. Im Projekt wird u.a. interessieren, wie sog. «Mittler\_innen» (Ärztenschaft, Soziale Arbeit, Spitex, An- und Zugehörige) verbindlich in diese Netzwerke eingebunden werden können.