

# **Protokoll intern**

## **Fachtagung 2021**

**Für Aids-/STI-Fachkräfte und  
Koordinator\*innen im ÖGD NRW**

**Vom 20.04. bis 21.04.2021**

**digital**

**Und vom 22.06. bis 23.06.2021**

**digital**

**Begrüßung und Erfahrungsaustausch mit  
Melany Richter  
Referatsleitung „Prävention, Sucht, HIV/AIDS“,  
MAGS NRW**

Moderation: Beate Jagla  
AG AIDS Prävention

Die in Präsenz geplante dreitägige Fachtagung für Aids- und STI-Fachkräfte und Koordinator\*innen in NRW wurde aufgrund der weiter anhaltenden Corona-Kontaktbeschränkungen und der Einbindung in die Corona-Arbeit von den Kolleg\*innen in den Gesundheitsämtern, angepasst. Die im April geplante Fachtagung wurde auf zwei Tage reduziert und fand am 20.04. und 21.04.2021 digital statt. Zusätzlich konnte vom 22.06. bis 23.06.2021 ein zweiter Teil der Fachtagung für Aids- und STI-Fachkräfte und Koordinator\*innen im digitalen Format realisiert werden.

Am 20.04.2021 fand unter der Moderation von Beate Jagla (Arbeitsgemeinschaft Aids-Prävention NRW) ein Erfahrungsaustausch zu den aktuellen Themen und Entwicklungen sowie über die derzeitige Corona-Bedingte Aufstellung der Gesundheitsämter statt.

Zudem konnte sich Melany Richter als neue Leitung des Referats „Prävention, Sucht, HIV/AIDS“ des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales den Kolleg\*innen in den Gesundheitsämtern vorstellen. Der Erfahrungsaustausch sowie das Gespräch mit Frau Richter behandelte zentralen Themen für die Arbeit vor Ort:

- Aktueller Stand der fünf regionalen Netzwerke zu „Sexualität, Sucht und Gesundheit“
- Chlamydien/Gonokokken-Untersuchungsangebot in den Gesundheitsämtern
- HIV-Selbsttest
- HIV und Corona- Zusammenarbeit vor Ort

Zusätzlich fand am ersten Tag ein Impulsreferat zum Thema Trans-Sexualität und Trans-Identität von Max Appenroth statt.

Am zweiten Tag teilten sich die Teilnehmenden in zwei Workshop-Gruppen auf. Ein Workshop thematisierte die geschlechtliche Vielfalt und welche Faktoren zu einer gelingenden HIV-/STI-Beratung von trans- und intergeschlechtlichen Menschen beitragen können. Mit dem Input und der Moderation von Max Appenroth und dem Co-Referenten Alexander Hahne haben die Teilnehmer\*innen Bausteine für transgerechte Sprache erarbeitet. Zudem wurden die Herausforderungen für trans- und intergeschlechtliche Menschen für die Nutzung von Angeboten aufgearbeitet und Aspekte für niederschwellige Angebote festgehalten.

Im zweiten Workshop lernten die Teilnehmer\*innen durch Ingo Lücker Online-Marketing-Strategien und Aspekte erfolgreicher Online-Präsentation kennen. Die Möglichkeiten der Darstellung von Angeboten zur HIV-/STI- Prävention und sexuellen Gesundheit in den sozialen Medien wurden besprochen und deren Nutzen, Grenzen und Hürden festgehalten.

Der zweite Teil der Fachtagung vom 22.06. bis 23.06.2021 begann auch mit einem Austausch über die aktuellen Entwicklungen der HIV- und STI-Arbeit.

Im Anschluss folgte die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Standards und Perspektiven in der HIV-/AIDS- und STI-Arbeit und -Koordination. Ziel war es, diese Arbeitsgrundlage den aktuellen Entwicklungen zu HIV und STI anzupassen, neue Themen der sexuellen Gesundheit aufzunehmen und in transgerechter Sprache zu aktualisieren. Die Teilnehmenden teilten sich für die Überarbeitung in drei Kleingruppen ein, um die Themenbereiche zu analysieren und den Inhalt anzupassen. Die aktualisierten Standards sind hier zu finden:

[https://www.hiv-sti.nrw/wp-content/uploads/2022/06/Standards\\_und\\_Perspektiven\\_in\\_der\\_HIV-AIDS-STI-Arbeit\\_und-Koordination\\_Final\\_100222.pdf](https://www.hiv-sti.nrw/wp-content/uploads/2022/06/Standards_und_Perspektiven_in_der_HIV-AIDS-STI-Arbeit_und-Koordination_Final_100222.pdf)

Am zweiten Tag fand unter der Leitung von Denis Kittl ein Workshop zum Thema Netzwerkmanagement statt. Neben Informationen zu den Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagements konnten die Teilnehmer\*innen bestehende Netzwerke vorstellen, gemeinsam analysieren und bewerten. In der Veranstaltung konnten die Teilnehmer\*innen Verfahrensweisen für die Netzwerkarbeit im Rahmen der HIV- und STI-Arbeit vorort formulieren.

## **Workshop 1**

### **„Sexuelle Gesundheit von trans Personen“**

Max Nicolai Appenroth (M.A.)

Institut für Public Health, Charité Universitätsmedizin Berlin

Alexander Hahne (M.A. B.Sc.)

Sexuelle Bildung, Sexualpädagoge (gsp)

# Sexuelle Gesundheit von trans Personen

Max Nicolai Appenroth (M.A.)

Institut für Public Health, Charité Universitätsmedizin Berlin

Alexander Hahne (M.A. B.Sc.)

Sexuelle Bildung, Sexualpädagoge (gsp)

21. April 2021

Fachtagung

## Ablauf

- Begrüßung und Kennenlernen
- Einstieg ins Thema
  - Begrifflichkeiten
  - Fragen zum Vortag
- Übung / Selbstreflexion
- Lebenswelt en, Coming Out & Transition
  - Körperverändernde Maßnahmen & Risikomanagement
- Mittagspause
- Eigene Beratungshaltung & Safer Sex 3.0
  - Praxisteil mit Fallbeispielen
- Transfer in den eigenen Arbeitsalltag
- Konkrete nächste Handlungsschritte
- Gemeinsamer Abschluss

## Begrifflichkeiten



### Trans

- Sind Personen, die sich nicht mit ihrem Geburtsgeschlecht identifizieren
- Oberbegriff für trans Frauen, trans Männer, transgeschlechtliche Personen, nicht binäre Personen, etc.
- Transsexuell kann von trans Menschen als Begriff abgelehnt werden → frühere Unterscheidung zw. "gesunden" & "kranken" Menschen → pathologisierende Wirkung

### Cis

- Als cis werden Personen bezeichnet, die sich mit ihrem Geburtsgeschlecht identifizieren und dies für sich selbst nicht in Frage stellen
- Cis Personen können aber sehr wohl gesellschaftliche Normen und Geschlechterkonstruktionen kritisieren und hinterfragen
- Können wichtige Allies für die trans Community (besonders im Gesundheitswesen) werden

3

## Weitere Begriffe



Agender / Androgyn / Cis / Cis Frau / Cisgender /  
Cis Mann / female-to-male / FtM / Fluid / Frau /  
Frau-zu-Mann trans\* / FzM / Gender  
Nonconforming / Gender nonkonform /  
Genderqueer / Genderneutral / Mann / Mann-zu-  
Frau trans\* / male-to-female / MzF / MtF /  
Neutral / nicht-binär / non-binary / Pangender /  
Polygender / transgeschlechtliche / Trans\*Frau /  
Trans\*Mann / Transident / Transsexuell / uvm.

4



# Inter ≠ Trans

- Trans bezieht sich auf die Geschlechtsidentität → viele trans Personen kämpfen für gewünschte OPs
- Inter bezieht sich auf geschlechtliche Merkmale → viele inter Personen bekommen OPs, die sie nicht wünschen
- Inter Personen können sich auch als trans identifizieren

5

## Das Gender Unicorn

Graphic by: **TSER**  
Trans Student Educational Resources



**Geschlechtsidentität** (wie fühle ich mich?)

- weiblich/Frau/Mädchen
- männlich/Mann/Junge
- andere Geschlechter

---

**Geschlechtsausdruck** (wie gebe ich mich nach außen?)

- feminin
- maskulin
- andere

---

**Bei der Geburt zugewiesenes Geschlecht**

- weiblich
- männlich
- inter\*

---

**Sexuell angezogen von**

- Frauen
- Männern
- anderen Geschlechtern

---

**Romantisch angezogen von**

- Frauen
- Männern
- anderen Geschlechtern

To learn more, go to: [www.transstudent.org/gender](http://www.transstudent.org/gender)

Design by Landyn Pan and Anna Moore



6





## Kurzes Video zum Überblick

© Max Appenroth  
<https://player.vimeo.com/video/418919580>  
presentation without permission.

7



## Übung „Mein Geschlecht“

Zu Zweit. Pro Person 5 Minuten:

“Beschreiben Sie ihr Geschlecht ohne körperliche Merkmale  
hinzuzuziehen.”

© Max Appenroth  
Do not use, reproduce or  
presentation without permission.

Reflektieren Sie einen Moment.

Notieren Sie ihre besten Argumente / Beschreibungen.

8

## Lebenswelt\_en, Coming Out & Transition

© Max Appenroth  
Do not use, print or upload this  
presentation without permission.

9

### Coming Out - äußeres

- „bezeichnet den Prozess einer Person, sich zu ihrer sexuellen Identität oder ihrer Geschlechtsidentität im privaten oder öffentlichen Kreis zu bekennen, wenn diese von der gesellschaftlich festgelegten Geschlechterrolle, (bzw. Normvorstellung) abweicht, das aber vorher nicht bekannt war oder nicht bekannt sein sollte“



10

## Coming Out



- Coming out muss nicht immer ‚linear‘ sein → sollte mehr prozesshaft verstanden werden
- Coming out kann multi-dimensional sein
- sehr individuell & sollte von der Person selbst initiiert werden
- ‚geoutet zu werden‘ birgt viele Gefahren → grundsätzlich gilt es einer Risikoabschätzung bevor einer Person zu einem Coming-Out geraten wird

11



## Lebenswelt\_en, Coming Out & Transition

© Max Appenroth

Do not use, print or upload this

presentation without permission

Bilder eines exemplarischen Transitions-Ablaufs

12

## Die Transition

- Als **Transition** wird der Prozess der sozialen, körperlichen und/oder juristischen **Angleichung** einer Person an das gelebte Geschlecht bezeichnet
  - Eine soziale Transition kann beinhalten:
    - Änderung des Vornamens
    - Änderung der Pronomen
    - Änderung des Auftretens, der Kleidung → Änderung des Geschlechtsausdrucks
    - Etc.
  - Eine körperliche/med. Transition kann beinhalten:
    - Einnahme von Hormonen/Hormonblockern
    - Operationen (Brustentfernung/ Brustvergrößerung/ genitale Angleichung/ Veränderung von Gesichtsstrukturen/ Adamsapfelkorrektur)
    - Haarentfernung durch Laser
    - Logopädische Behandlungen zur Veränderung der Stimme
    - Etc.

13

## Körperliche/ med. Transition

- Einnahme von Hormonen **kann** zu einer Veränderung führen von:
  - Testosteron:
    - veränderte Verteilung von Fettgewebe
    - Veränderung der Gesichtsstrukturen durch Fettdistribution
    - Muskelaufbau
    - Haarwachstum (Körper) / Haarausfall (Kopf)
    - Stimmbruch
    - Gesteigerte Libido
    - Unterbrechung der Menstruation → Möglichkeit einer Schwangerschaft kann nicht ausgeschlossen werden!
    - Klitoriswachstum
    - Vaginale Atrophie/ Veränderung der Vaginalschleimhaut (wird dünner)

14

## Körperliche/med. Transition



- Einnahme von Hormonen **kann** zu einer Veränderung führen von:
  - Östrogen:
    - veränderte Verteilung von Fettgewebe → Brustwachstum
    - Veränderung der Gesichtsstrukturen durch Fettdistribution
    - **© Max Appenroth**  
Do not use, print or upload this presentation without permission.  
geminderte Libido
    - erektile Dysfunktion
    - Verkleinerung der Hoden
    - Verringerung der Spermienzahl & Veränderung (oder Ausbleiben) eines Samenerguss → Fruchtbarkeit dadurch nicht ausgeschlossen!

15

## Körperliche/med. Transition



- Genitale Geschlechtsangleichung:
  - **Vaginoplastik** → Aufbau einer Neovagina aus Penis und/oder Dickdarmgewebe → entweder Umstülpung der Penishaut oder Dickdarmgewebe als Vaginalkanal → Verlegung der Harnröhre → Entfernung der Hoden
  - **Phalloplastik** → Aufbau eines Neophallus aus Unterarm-, Oberschenkel- oder Rückengewebe → mehrere große Operationen oftmals gefolgt von Scrotoplastik, Hoden- und Erektionspumpenimplantat → meist in Kombination mit einer Ovariek- und Hysterektomie
  - **Metoidioplastik (Klitorispenoid/Klitpen)** → Aufbau eines Neophallus aus bestehendem Genitalgewebe → Verlängerung der Klitoris mit Verlegung der Harnröhre → weniger invasiv als Phalloplastik → meist in Kombination mit einer Ovariek- und Hysterektomie → oftmals erfolgt in einem weiteren Schritt eine Scrotoplastik (Hodenaufbau)

16

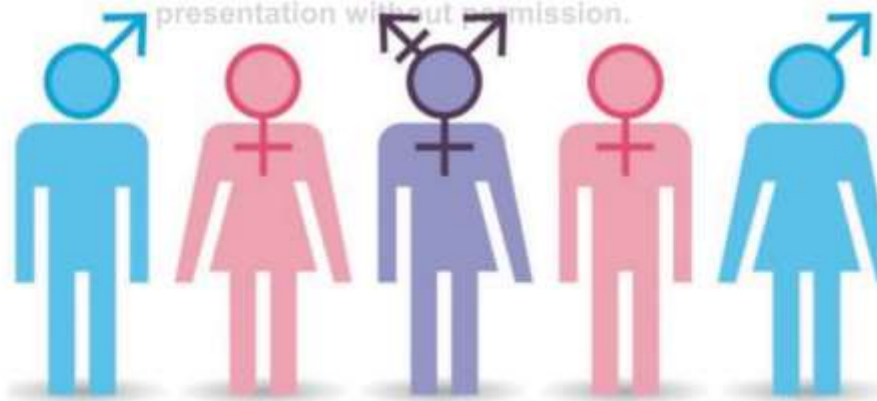
## Gatekeeping zu körperlich/med. Transition

- Trans Personen treffen auf viele Hürden auf der Suche nach transitionsbedingter Versorgung
  - Diskriminierungs- und Gewalterfahrungen in med. Versorgungseinrichtungen
  - mangelndes Wissen von Mediziner:innen
  - struktureller Mangel an Gesundheitseinrichtungen/Fachärzt:innen
  - Zwang nach psychologischer Begutachtung → oftmals wird bei Wunsch nach affirmativen körperlichen Maßnahmen nach einer Indikation von Psycholog:innen oder Therapeut:innen verlangt
  - oftmals Begutachtung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MdK) (auch mehrmals)
  - häufige Ablehnung der Kostenübernahme durch Krankenkassen → Einsprüche & juristische Auseinandersetzungen sind die Folge

17

## Die juristische Transition

- Eine juristische Transition kann beinhalten:
  - Änderung des Vornamens (früher genannt „kleine Lösung“)
  - Änderung des Personenstandes (früher genannt „große Lösung“)



18

## Die Rechtliche Lage von trans Personen in Deutschland

- Die Situation in Deutschland ist geregelt vom sogenannten Transsexuellengesetz (TSG)
- Gesetz wirksam seit 1981
- bereits 7 Änderungen, weil einzelne Paragraphen nicht verfassungskonform waren
- Dritte Geschlechtsoption für trans Menschen bislang nicht gültig
- Reform, bzw. Abschaffung des TSG wird seit vielen Jahren von trans Verbänden und Organisationen gefordert

→ Entmündigung durch dieses Verfahren, da immer noch Diagnose F 64 (Störung der Geschlechtsidentität) notwendig ist

19

**Ein einfacher, unbürokratischer Zugang  
zu einer transitionsbedingten  
Versorgung, sowie die Anerkennung der  
Geschlechtsidentität basierend auf  
Selbstbestimmung ist aktive  
Suizidprävention!**

20



## Fallbeispiele (1/2)

1) junge nicht-binäre Person, keine körperlichen Veränderungen, schwul, aufgewachsen in Großstadt. Entdeckt gerade die schwule Szene einer Großstadt.

© Max Appenroth  
Do not use, print or upload this  
presentation without permission.

2) ältere trans Frau, Hormone und GA-Operation vor 2011, lesbisch, keine Kinder, aufgewachsen in einer Kleinstadt. Sucht Kontakt zu Gleichgesinnten.

21



## Fallbeispiele (2/2)

3) mittel-alter trans Mann, Hormone seit 15 Jahren, heterosexuell, monogame Beziehung. Seine Partnerin oder er möchten schwanger werden.

4) trans maskuline Person mit kleinem Aufbau/ Klitpen/ Metaoidioplastik, in Polybeziehung mit 2 cis Männern. Alle haben viele wechselnde Sexkontakte.

5) ältere abinäre Person, verheiratet mit Frau und gemeinsamen Kindern. Die Person hat ihr erstes Coming Out bei ihnen.

22



## Übung: Gender-Unicorn & Auftragsklärung

Diskutieren sie an Hand der mitgebrachten Fallbeispiele in ihrer Kleingruppe (15 Minuten):

© Max Appenroth

- Wie sind die Ebenen des Gender-Unicorn gelagert?  
presentation without permission.
- Was könnte ein (weiteres) Anliegen der Person in der HIV/STI Testberatung sein?

23

## Meine eigene Beratungshaltung & Safer Sex 3.0 in trans Communities

Stellen Sie sich zunächst die folgenden Fragen selbst & notieren Sie Ihre Punkte:

- Welche Vorstellungen zu Körperlichkeit beeinflussen meine Wahrnehmung der Person?
- Welche Erwartungen und Vorstellungen habe ich an Sexualität von trans Menschen?
- Wo habe ich Unsicherheiten? Was ist mir "fremd"?

24



## Übung: Safer Sex und Risikomanagement



Diskutieren sie an Hand der mitgebrachten Fallbeispiele in Ihrer Kleingruppe (15 Minuten):

- Wie berate ich die Person zu den drei Safer Sex Strategien?
  - Wie frage ich nach Körperteilen und Benennung von Genitalien?
  - Was hat stattgefunden?
  - Wie frage ich nach Sexualpraktiken und möglichem stattgefundenen Risiko?
- Was ist bei der Anwendung der Schutzstrategie zu beachten z.b. Fruchtbarkeit?

25

## Transfer in den eigenen Arbeitsalltag



- Bitte notieren Sie für sich 3 konkret umsetzbare nächste Schritte
  - Was?
  - Bis wann?
  - Wer hilft?
  - Wer ist verantwortlich?

26

# Abschluss



## Kurze Blitzlichtrunde

© Max App  
Do not use, print or upload this  
presenta

Jeweils ein Satz:  
Wie fühlen Sie sich?

Was nehmen Sie von heute mit?

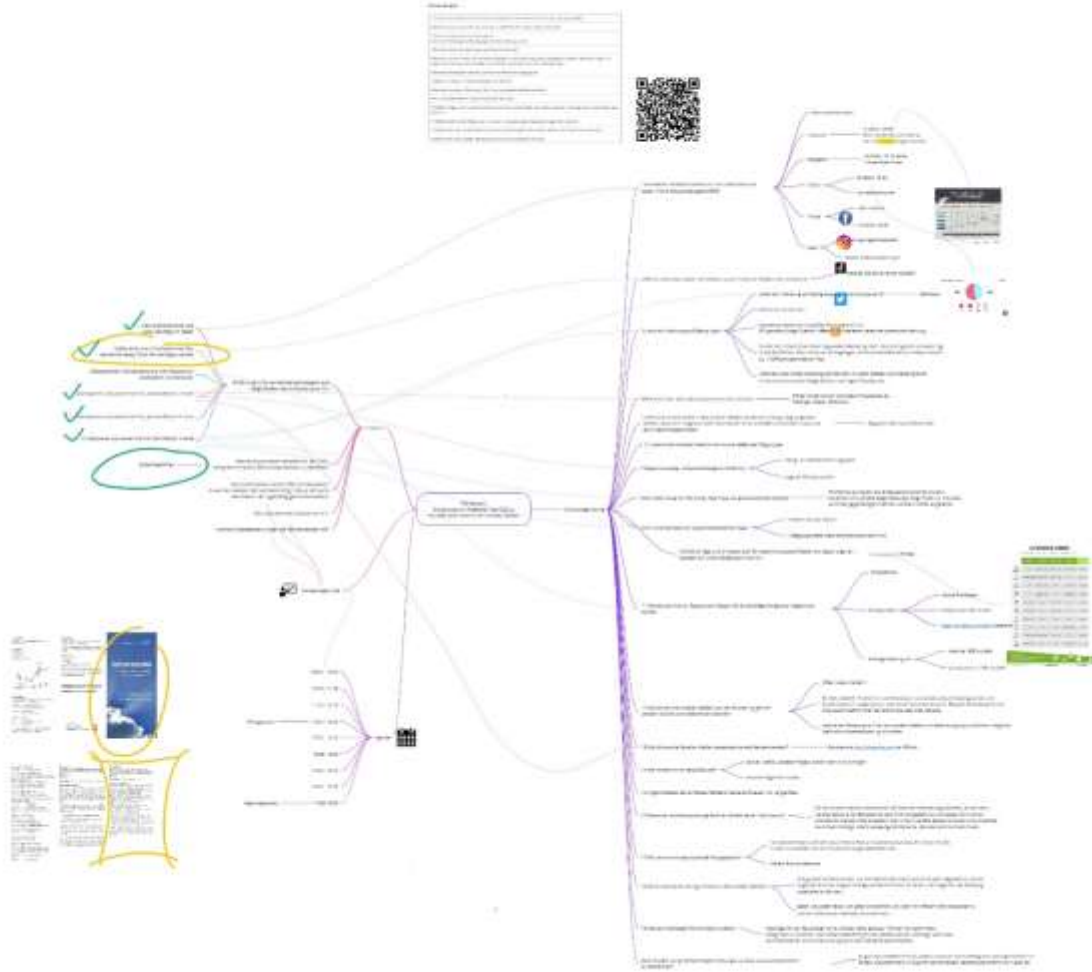
## **Workshop 2**

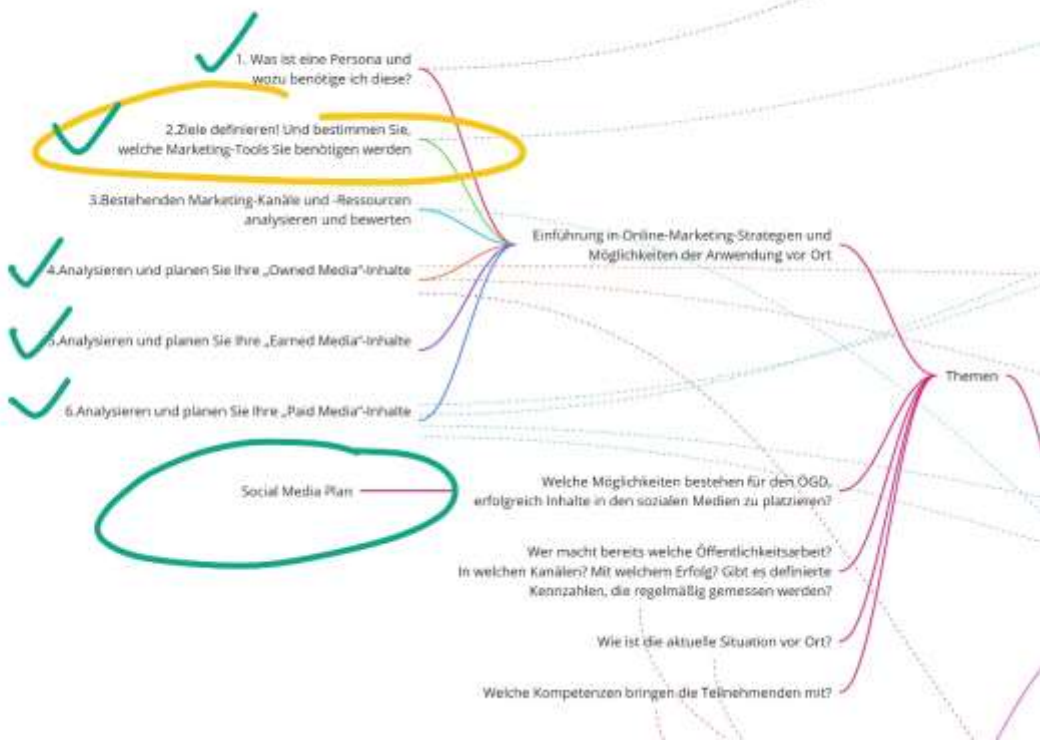
### **„Darstellung von Angeboten des ÖGD“**

Ingo Lücker  
Dipl. Betriebswirt

Die gemeinsam erarbeiteten Inhalte wurden auf einem digitalen Whiteboard festgehalten:

[https://miro.com/app/board/o9J\\_l1kmVol=](https://miro.com/app/board/o9J_l1kmVol=)





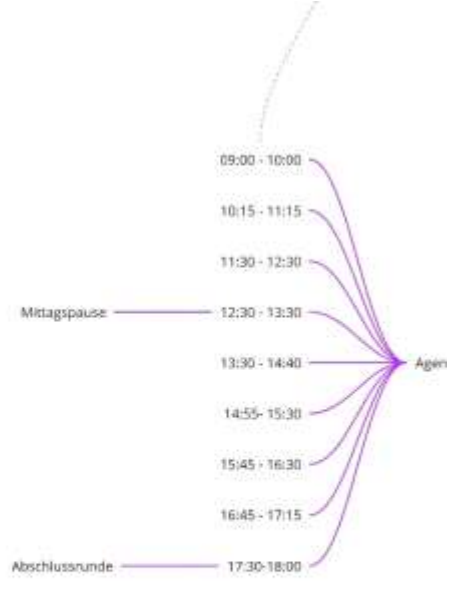
**FACHTAGUNG**  
ÖGD und ÖBzG  
18. bis 20. April 2018  
Hotel Merano Grand Hotel, Merano

**AMBIOSCHLÜSSEL: H 10 2018**  
**ZINSHILFENUMLEGE: 27.05.2018**

**Ort:** Merano, Hotel Merano Grand Hotel

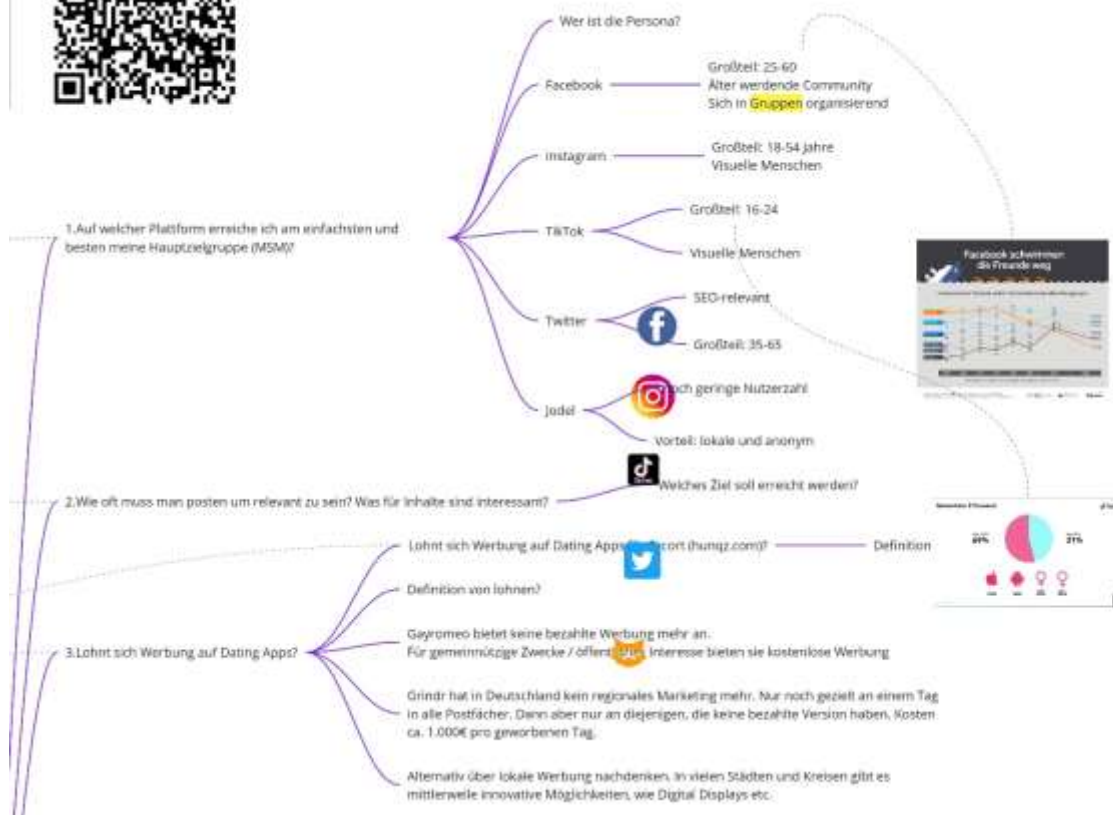
**Programm:**

- Freitag, 16. April 2018**
  - 14:00 Uhr: Begrüßung und Registrierung
  - 14:30 Uhr: Einführung in die Tagung
  - 15:00 Uhr: Workshop 1: Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit
  - 16:00 Uhr: Workshop 2: Social Media
  - 17:00 Uhr: Workshop 3: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 18:00 Uhr: Abendessen
- Samstag, 17. April 2018**
  - 08:00 Uhr: Frühstück
  - 09:00 Uhr: Workshop 4: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 10:00 Uhr: Workshop 5: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 11:00 Uhr: Workshop 6: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 12:00 Uhr: Mittagspause
  - 13:00 Uhr: Workshop 7: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 14:00 Uhr: Workshop 8: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 15:00 Uhr: Workshop 9: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 16:00 Uhr: Workshop 10: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 17:00 Uhr: Workshop 11: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 18:00 Uhr: Abendessen
- Sonntag, 18. April 2018**
  - 08:00 Uhr: Frühstück
  - 09:00 Uhr: Workshop 12: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 10:00 Uhr: Workshop 13: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 11:00 Uhr: Workshop 14: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 12:00 Uhr: Mittagspause
  - 13:00 Uhr: Workshop 15: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 14:00 Uhr: Workshop 16: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 15:00 Uhr: Workshop 17: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 16:00 Uhr: Workshop 18: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 17:00 Uhr: Workshop 19: Öffentlichkeitsarbeit im ÖGD
  - 18:00 Uhr: Abendessen



## Erwartungen

1. Auf welcher Plattform erreiche ich am einfachsten und besten meine Hauptzielgruppe (MSM)?
2. Wie oft muss man posten um relevant zu sein? Was für Inhalte sind interessant?
3. Lohnt sich Werbung auf Dating Apps? Lohnt sich Werbung auf Dating Apps für Escort (hungz.com)?
4. Was kann bzw. darf überhaupt veröffentlicht werden?
5. Wie kann unsere Arbeit in den sozialen Medien so attraktiv und günstig umgesetzt werden, dass es in möglichst vielen Kommunen einen schnellen und leichten Zuspruch durch das Presseamt gibt?
6. Unterschied zwischen Stadt & Land sowie Vielfalt der Zielgruppen
7. Digital vs analog   Cooperative Design und Identity
8. Kennzeichnung von Werbung; Was muss wie gekennzeichnet werden?
9. Vor- und Nachteile von bezahlten beworbenen Posts.
10. Welche Tage und Uhrzeiten sind für bestimmte soziale Medien am besten eigenen - bezogen auf unsere Zielgruppe natürlich.
11. Welche technischen Ressourcen müssen für die jeweiligen Angebote mitgebracht werden.
12. Wie können die sozialen Medien von der Verwaltung genutzt werden? Gibt es vom Datenschutz Grenzen?
13. Wie können die Sozialen Medien personalisierend bedient werden?









Gemeinsam für ein Beispiel für ein Social-Media-Plan erstellt:

Basis für Hashtags:

#kostenlos #herford #buende #bünde #enger #spenge #vlotho

Postingbild	Text	Hashtags	Veröffentlichung geplant
 <p><a href="https://stock.adobe.com/de/images/sample-blood-collection-tube-with-hiv-test-label/89810477?prev_url=detail">https://stock.adobe.com/de/images/sample-blood-collection-tube-with-hiv-test-label/89810477?prev_url=detail</a></p>	HIV-Test	#hivtest #hivberatung #kostenlos #herford #buende #bünde #enger #spenge #vlotho	
 <p><a href="https://stock.adobe.com/de/images/blood-for-syphilis-test/96477675?prev_url=detail">https://stock.adobe.com/de/images/blood-for-syphilis-test/96477675?prev_url=detail</a></p>	Syphilis	# #kostenlos #herford #buende #bünde #enger #spenge #vlotho	
	Chlamydien		

## **Workshop 3**

### **„Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagement“**

Denis Kittl  
Kaufmann für Marketing und  
Kommunikation

# Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagement

Handout zum digitalen Workshop im Rahmen der Fachtagung  
für AIDS- und STI-Fachkräfte und Koordinator\*innen am 23.06.2021



Referent:

**Denis Kittl**

[www.verhandlungsperformance.de](http://www.verhandlungsperformance.de)

---

*Diese Dokumentation ist nur zu Ihrem persönlichen Gebrauch bestimmt. Sie wird Ihnen aus lizenzrechtlichen Gründen unter der Bedingung zur Verfügung gestellt, dass Sie sie keiner anderen Person zugänglich machen. Sie darf im Ganzen oder in Teilen nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors über den Handel oder andere Verbreitungsformen verliehen, weiterverkauft, versteigert, geborgt oder in anderer Form in Umlauf gebracht werden. Mit der Inbesitznahme über das Seminarende hinaus erkennen Sie diese Bedingungen an. Sind Sie mit diesen Bedingungen nicht einverstanden, können Sie dieses durch Rückgabe der Unterlagen an Ihren Seminarleiter zum Seminarende rechtswirksam kundtun.*

*Diese Unterlage darf nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Autors ganz oder teilweise publiziert, vervielfältigt, kopiert oder übersetzt werden.*

*Beiträge anderer Autoren sind gekennzeichnet. Das Urheberrecht für diese Beiträge liegt ausschließlich bei diesen Autoren bzw. Verlagen.*

*Karikaturen von Werner „Tiki“ Köstenmacher. Abdruck mit Genehmigung.*

*Rev. 12/9/15 © Andreas Winheller, Mainz, 2015. All rights reserved.*



VERHANDLUNG  
PERFORMANCE  
CONSULTING

**Büro Mainz**

Andreas Winheller

Kaiserstrasse 35, 55116 Mainz

Telefon: 0 61 31 / 27 56 844

[a.winheller@verhandlungperformance.de](mailto:a.winheller@verhandlungperformance.de)

[www.verhandlungperformance.de](http://www.verhandlungperformance.de)

Persönliches Exemplar für Teilnehmer des Workshop FACHTAGUNG für AIDS- und STI-Fachkräfte und Kooperationspartnerinnen. Weitergabe verboten.

## Ein paar Worte vorneweg...

Frauen netzwerken mit Sicherheit nicht schlechter als Männer. Wenn in diesem Skript dennoch Personen ausschließlich in der männlichen Form benannt werden (Moderator, Leiter, Netzwerkmanager etc.) ist dieses ausschließlich der Tatsache geschuldet, dass wir noch keine Formulierung gefunden haben, die bei derartigen Texten eine frauengerechte Form mit hoher Lesbarkeit und Verständlichkeit verbindet.

Wir bitten daher um Verständnis, dass wir in diesem geschriebenen Text auf großes „I“, Paarformulierungen oder ähnliche Hilfsmittel verzichtet haben. Wir werden uns bemühen, in den Vorträgen und Diskussionen auf dem Seminar auf eine frauengerechte Sprache zu achten.

Wir sind allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für Ratschläge dankbar, wie dieser unbefriedigende Zustand überwunden werden kann.



## Inhaltsübersicht

Impressum, Rechtliche Hinweise	3
Ein paar Worte vorneweg...	3
Inhaltsübersicht	4
Literaturtipps „Netzwerkmanagement“	5
Referenteninformation Denis Kittl	6
Das „Mehrwert-Gesetz“	7
Definition „Netzwerk“	9
Vor- und Nachteile der Organisationsform „Netzwerk“	10
Erfolgsfaktoren von Netzwerken	11
Fragebogen zur Evaluation der Erfolgsfaktoren	19
Grundfunktionen des Netzwerkmanagements	22
Funktionen und Elemente der Netzwerkorganisation	23



Persönliches Exemplar für die Veranstaltung AIDS- und STI-Fachkräfte und Koordinator\*innen. Weitergabe verboten.

## Literaturempfehlungen: Netzwerkmanagement

BAITSCH, CHRISTOF MÜLLER, BERNARD	Moderation in regionalen Netzwerken Rainer Hampp-Verlag, München/Mering, 2001 <i>Exzellente Übersicht über Grundlagen der Netzwerkmoderation mit vielen Fallbeispielen.</i>	24,80 €
BECKER, THOMAS et al.	Netzwerkmanagement Springer-Verlag, Berlin, 3. Auflage, 2011 <i>Gute Beiträge zu Unternehmenskooperationen.</i>	66,99 €
DILLER, CHRISTIAN	Zwischen Netzwerk und Institution - Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland Vs-Verlag, Opladen, 2002 <i>Sehr gründliche Studie zu regionalen Netzwerken mit Bestandsaufnahme und Analyse von Erfolgs- faktoren und Wirkungsprinzipien.</i>	49,99 €
FRIEDSCHRÖDER, THOMAS	Spielanleitung für Netzwerker WUV, Wien, 2005 <i>Kluge Mischung aus theoretischen Grundlagen und Praxistipps für die NW-Arbeit.</i>	22,40 €
KENIS, PATRICK MENTNER, PETER	Organisation und Netzwerk ( <i>nur antiquarisch</i> ) Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik Campus-Verlag, Frankfurt a.M./New York, 1996 <i>Eine Sammlung guter (wenn auch theorieelastiger) Texte zur gesellschaftlichen Steuerungstheorie aus akteurs- und institutionenzentrierter Sicht.</i>	? €
NALEBUFF, BARRY BRANDENBURGER, ADAM	Coopetition - kooperativ konkurrieren Rieck-Verlag, Eschborn, 3. Auflage, 2008 <i>Der „Klassiker“ zur Strategieentwicklung für Kooperation im Wettbewerb - nicht nur für Unter- nehmen. Von den Erfindern der „Coopetition“.</i>	25,00 €
ROSNER, SIEGFRIED WINHELLER, ANDREAS	Mediation und Verhandlungsführung – Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandels, R. Hampp Verlag, München/Mehring, 2012 <i>Ausführliche Darstellung einer effektiven – d.h. robusten – Kooperationsstrategie unter den Bedingungen von Coopetition (Kooperation unter Konkurrenten).</i>	39,90 €
TELLER, MATTHIAS LONGMUSS, JÖRG	Netzwerkmoderation – Netzwerke zum Erfolg führen Ziel-Verlag, Augsburg, 2007 <i>Sehr gutes Praxisbuch mit guter theoretischer Fundierung. Als „Lehrbuch“ für NW-Moderatoren alternativlos.</i>	19,90 €

## Denis Kittl



Ausbildung zum *Kaufmann für Marketing und Kommunikation*. Verschiedene berufliche Tätigkeiten in der nationalen sowie internationalen Kampagnenkonzepktion und -kommunikation, u.a. im Bundestagswahlkampf 2002.

Studium der *Soziologie und Politikwissenschaft* an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Aufbaustudium (B.A. Hon.) in *Gruppendynamik* an der Nelson Mandela Metropolitan University in Port-Elizabeth (Südafrika).

Managementausbildung „*Management and Leadership*“ an der Kellogg School of Management, der Northwestern University, Evanston (USA).

Fortbildung in *systemischer Unternehmensberatung* und -entwicklung bei der Trigon Entwicklungsberatung, Graz (AUS). Weiterbildung in *systemischer Organisationstheorie und -Beratung* bei Prof. Dr. Fritz B. Simon (D) und Dr. Gunther Schmidt (D).

Ausbildung in *Verhandlungsführung* am Program on Negotiation (PON) der Harvard Law School, Cambridge (USA), an der Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston (USA) sowie der Business School ESSEG Irene, Cergy-Pontoise (F).

Fortbildungen in *Mediation und Konfliktmanagement* u.a. durch den Bundesverband Mediation und die Trigon Entwicklungsberatung, Graz (AUS).

Masterstudium in kognitiver Neurowissenschaft an der Academy of neuroscience (Köln), u.a. bei Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth. Fortbildungen in Neurobiologie und Verhaltenspsychologie u.a. bei Prof. Gerald Hüther und Prof. Joachim Bauer.

Fortbildung in *Leadership und Teambuilding* an der Business School der Nelson Mandela Metropolitan University in Port-Elizabeth (Südafrika). (BRA). Trainer und Berater für das *Team-Management-System® (TMS®)*, den *Myers-Briggs-Typen-indikator® Step I & II (MBTI®)* und das *Belbin®-Teamrollenmodell*.

Ausbildung zum *systemischen Coach* nach Richtlinien der European Coaching Association (ECA).

Ausbildung im *Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP)* zum *NLP-Trainer*.

Weiterbildung in *Business Communication*, hypnosystemischer Kommunikation. Ausbildung zum *Mimikresonanz®-Professional*. Fortbildung in *Körpersprache* und *Parasprache*.



## Das „Mehrwert-Gesetz“

Es ist schwer,  
dauerhaft mehr aus einem Netzwerk herauszubekommen,  
als den eigenen  
**Mehrwert.**

Wenn Sie mehr verlangen,  
als Sie einbringen,  
bleibt für die anderen weniger übrig,  
als diese ohne Sie verteilen könnten.



*Ihr Mehrwert:*  
*Die Größe des Kuchens, wenn Sie im Netzwerk sind*  
*minus*  
*die Größe des Kuchens, wenn Sie nicht im Netzwerk sind.*

## Netzwerk - Versuch einer Definition

„Netzwerke werden als akteursbezogene Beziehungsgeflechte verstanden, die kooperations- und projektübergreifend höchst unterschiedlich ausfallende Potenziale bereitstellen. Es handelt sich um lose gekoppelte Bindungen zwischen Akteuren, die in unterschiedlichen Handlungsbezügen – Wirtschaft, Politik und Verwaltung – und gegenseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen. Sie sind organisatorisch offen. Es gibt keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Einzelnen. Es gibt keine förmlich hierarchische Gliederung. Der Institutionalierungsgrad ist gering.“

(Christoph Baitsch/Bernhard Müller<sup>1</sup>)

„Unternehmensnetzwerke sind eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten von rechtlich selbständigen, wirtschaftlich mehr oder weniger abhängigen Unternehmungen, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen auszeichnen. Steuerung findet in derartigen Netzwerken typischer Weise verteilt statt; insoweit handelt es sich bei ihnen um mehr oder weniger polyzentrische Systeme.“

(Jörg Sydow<sup>2</sup>)

Zu den verschiedenen in der Literatur vertretenen – im einzelnen stark umstrittenen – Definitionen des Netzwerkbegriffs vgl. die Darstellungen von Christian Diller<sup>3</sup>

<sup>1</sup> BAITSCH/MÜLLER - Moderation in regionalen Netzwerken, München und Mering, 2001, S. ii.

<sup>2</sup> SYDOW – Management von Unternehmensnetzwerken, S. 80, in: HOWALDT/KOPP/FLOCKEN – Kooperationsverbände und regionale Mobilisierung, Wiesbaden, 2001.

<sup>3</sup> DILLER - Zwischen Netzwerk und Institution, Opladen, 2002, S. 50ff.

## Vorteile der Organisationsform „Netzwerk“

Die Organisationsform „Netzwerk“ ist keine *eierlegende Wollmilchsau*, sie kann nicht alles leisten und ist nicht in jedem Fall die beste Organisationsform. Sie bietet jedoch – abhängig von der konkreten Ausgestaltung eine Reihe von spezifischen Vorteilen:

### ➤ Flexibilität

- Geringe Regelungsdichte
- Geringe Barrieren bei Ein- und Austritt
- Strategisch flexibel

### ➤ Exzellente Kompetenzbündelung

- „Elitenprinzip“ (unkomplizierter Ausschluss schwacher Partner)
- Lernraum für Verbesserung
- Synergien, Innovationen

### ➤ Effizienzsteigerung

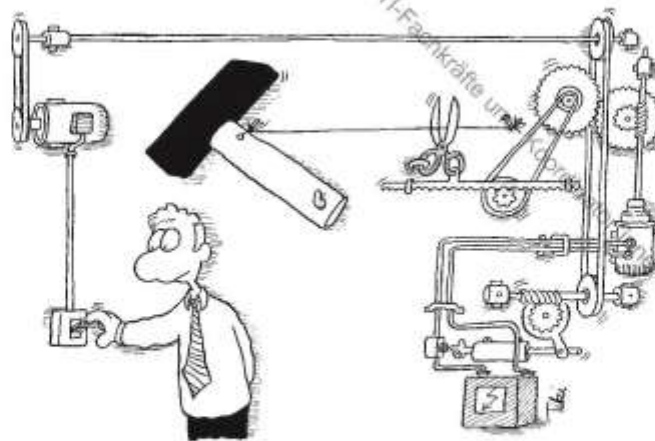
- Verzicht auf Doppelkapazitäten
- Geringe Verwaltungskosten
  - für Koordination
  - für Anbahnungs-, Auflösungskosten



## Nachteile der Organisationsform „Netzwerk“

Die Vorteile, die die Organisationsform „Netzwerk“ bietet, werden allerdings mit einer Reihe spezifischer Nachteile „bezahlt“:

- *Geringe Sicherheit (-> Unverbindlichkeit)*
- *Hohe Personenabhängigkeit*
- *Kontrollverlust*
- *Unklare Rechte und Pflichten der Akteure (alles ist verhandelbar)*
- *Verlust der eigenen Kernkompetenz*  
*(Handeln nur noch im Verbund möglich)*
- *Unkontrollierter Abfluss von Wissen*
- **Hohe Komplexität**



Netzwerkarbeit: So komplex, dass man die Folgen seiner Handlungen nicht immer absehen kann...

## Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Es gibt viele verschiedene Netzwerke - einige von ihnen sind erfolgreich, andere bleiben hinter den Erwartungen zurück. Untersucht man die erfolgreichen Netzwerkprojekte, zeigen sich eine Reihe von Merkmalen und Faktoren, die zur Funktionsfähigkeit eines Netzwerkes beitragen:

- Netzwerkidentität
- Potenzialität
- Gemeinsame Visionen und Ziele
- Systemvertrauen
- Orientierung am Gegenseitigkeits-Prinzip
- Anschlussfähigkeit
- Adressierbarkeit
- Personelle Kontinuität/Stabilität der Beziehungen
- Stabile Kerne (Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren)
- Kompetentes Netzwerkmanagement
- Intensiver Wissens- (ggf. Technik-) Austausch
- Geeignete Organisationsstruktur
- Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung

Wenn Sie die Erfolgsfaktoren als Analyseinstrument<sup>4</sup> an ein bestehendes Netzwerkprojekt anlegen, können Sie wichtige Erkenntnisse über die Erfolgsvoraussetzungen Ihres Projektes gewinnen und erkennen, in welchen Bereichen das Netzwerkprojekt einen Nachsteuerungsbedarf aufweist und gezielt intervenieren.

<sup>4</sup> vgl. dazu den Fragebogen-Entwurf von Regina Fuhrmann in diesem Skript.

## I. Netzwerkidentität

«Netzwerkidentität» entsteht dann, wenn die Netzwerkakteure sich selbst nicht nur als Vertreter ihrer Einzelinteressen begreifen, sondern auch eine Identifikation mit dem Netzwerk als solches entwickeln, dass sie sich also auch als Teil des Netzwerks verstehen und sich deshalb auch für das Netzwerk verantwortlich fühlen. Ähnlich wie beim Entstehen von Gruppenidentität ist auch für die Entstehung von Netzwerkidentität ein Kommunikations- und Verständigungsprozess der Akteure erforderlich, in dem persönlicher Austausch und Kennenlernen stattfindet, die individuellen Interessen und Problemlagen vermittelt werden und ein Bedarf an Kooperation deutlich wird. Netzwerkidentität kann durch konstruktive Zielfindungsprozesse und erfolgreiche Kooperationserfahrungen verstärkt werden und zeigt sich in „Wir“-Gefühl und der Bereitschaft der Akteure, sich auf „das Netzwerk“ mit allen Konsequenzen einzulassen. Dazu gehört, dass sie bei ihren Handlungen und Entscheidungen auch berücksichtigen, welche Konsequenzen diese für das Netzwerk haben. Damit ein solches „Wir“-Gefühl entstehen kann, ist immer auch ein Bewusstsein von „innen“ und „außen“, also von den Grenzen des Netzwerks erforderlich. Das Entstehen von Netzwerkidentität kann durch äußere Symbole (Logo, Namen, Routinen) gefördert werden.



## II. Potenzialität/gemeinsame Visionen und Ziele

Netzwerkbildung setzt Potenziale hinsichtlich möglicher Kooperationsgewinne voraus. Netzwerke bieten solche Potenziale, wenn sie Optionen für wertschöpfende Kooperationen zwischen den Akteuren bereitstellen (*objektive Potenzialität*). Erfolgsvoraussetzung für Netzwerke ist, dass ihre Akteure das konkretisierte Bewusstsein entwickeln, dass sie ihre persönlichen Ziele leichter mit dem Netzwerk erreichen können als ohne das NW (*subjektive Potenzialität*). Gelingt es nicht, ein solches Bewusstsein zu entwickeln, bleibt regelmäßig das erforderliche Engagement und die Identifikation mit dem Netzwerk aus.

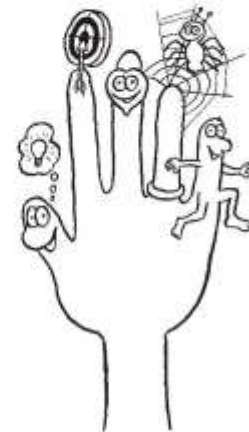
Potenzialität wird vor allem dann konkret erkannt, wenn gemeinsame Visionen und Ziele entwickelt werden und alle Akteure ihre Kernkompetenzen identifizieren und dem Netzwerk kommunizieren, welche konkreten Leistungen sie in die Kooperationsprozesse im Netzwerk einzubringen bereit und in der Lage sind. So können alle Einzelakteure eine Vorstellung entwickeln, in welchen Kontexten, unter welchen Zielstellungen und unter welchen Bedingungen mit den anderen Akteuren effektiv und sinnvoll zusammengearbeitet werden kann. Insofern ist das Bewusstsein von Zielklarheit (im Netzwerk) Bedingung für Potenzialität – ein Grund, warum ein ordentlicher Zielfindungs- und –

klärungsprozess gerade in der Netzwerkarbeit so wichtig ist. Daneben sind gemeinsame Ziele wie in allen Gruppen und Organisationen auch in Netzwerken wegen ihrer Orientierungs- und Motivationsfunktion Grundvoraussetzung für effektive Zusammenarbeit.

### III. Systemvertrauen

Wo erfolgreiche Kooperationen in Netzwerken den Austausch sensibler Informationen und die Zusammenarbeit ohne 100%ige Absicherung, also ohne „Netz und doppelten Boden“ verlangen, ist ein gewisses Maß an Vertrauen<sup>5</sup> Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Dort, wo ein solches Vertrauen nicht besteht, halten die Akteure sich nämlich aus Angst vor Ausbeutung ihrer Kooperationsbereitschaft taktisch zurück (z.B. bei der Preisgabe von Informationen) und verpassen damit Kooperationschancen.<sup>6</sup> In einer Markt-Organisation muss das Vertrauen in jeder einzelnen Beziehung erst mühsam aufgebaut werden. Vertrauen kann dabei nicht versprochen oder vereinbart werden, Vertrauen entsteht nur durch konkrete Erfahrungen gelungener Kooperation und konsequenten Handelns. Der Vorteil von erfolgreichen Netzwerken besteht darin, dass individuelles Vertrauen durch *Systemvertrauen* ersetzt werden kann: Dabei geht es nicht um das direkte Vertrauen zu einzelnen Netzwerkakteuren aufgrund konkreter Vorerfahrungen, sondern um Vertrauen in das System selbst, d.h. eine von allen geteilte Erwartung über die Reaktion des gesamten Systems im Falle von möglichen Störungen. Auch zu unbekanntem Netzwerkakteuren kann eine auf Vertrauen basierende Kooperation entstehen, wenn das Vertrauen in das Netzwerk groß genug ist, dass es den anderen Akteur von ausbeuterischem Verhalten abhalten wird.

*Bsp.:* Auf diesem Prinzip beruht – neben der Möglichkeit zu interessanten Kontakten – der Erfolg von weltweiten Business-Netzwerken wie *Lions*<sup>7</sup>, *Rotariern*, *Round Table* etc. So kann beispielsweise ein „Lions Freund“ aus Mainz bei Geschäften mit einem ihm völlig unbekanntem Lions Freund aus der Ortsorganisation in Rio de Janeiro einen hohen Vertrauensvorschuss gewähren. Sollte dieser ihn nämlich betrügen, wäre das ein klarer Verstoß gegen die Ethik-Richtlinien der Lions, der zu einem Ausschluss führen würde. Dieser Verlust der



<sup>5</sup> „Demnach besteht das Problem der Vertrauensbereitschaft nicht in einer Steigerung von Sicherheit unter entsprechender Minderung von Unsicherheit; es liegt umgekehrt in einer Steigerung tragbarer Unsicherheit auf Kosten von Sicherheit.“ (N. Luhmann). Zum Vertrauen in Netzwerken vgl. STEINHEUSER, SYLVIA – Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken, München und Mering, 2006.

<sup>6</sup> sogenanntes „negotiators dilemma“ vgl. LAX/SEBENIUS – The Manager as Negotiator, 1986, S. 38ff.  
Vgl. auch die Ausführungen zum „Vertrauensdilemma“ in Netzwerken auf Seite 35 dieses Handouts.

<sup>7</sup> Mehr Informationen zu den *Lions* gibt es unter [www.lions.de](http://www.lions.de).

Kooperationschancen und Privilegien wiegt aber schwerer als ein kurzfristiger Ausbeutungsgewinn, so dass zurecht davon ausgegangen werden kann, dass der Lions Freund sich fair verhalten - und damit als vertrauenswürdig erweisen wird.

#### IV. Orientierung am Gegenseitigkeits-Prinzip (Reziprozitätsnorm)

In erfolgreichen Netzwerken ist die sogenannte Reziprozitätsnorm akzeptierter Teil der informellen Spielregeln der Netzwerkarbeit. Das bedeutet, dass alle Akteure davon ausgehen, dass die Beziehungen im Netzwerk in einem Gleichgewicht von Geben und Nehmen bestehen (erwartungsstabile Austauschverhältnisse). Gerade in der Netzwerkarbeit sind Vorleistungen einzelner Akteure erforderlich. Nicht in jeder einzelnen Kooperation sind die Vorteile unter den beteiligten Akteuren gleichgewichtig verteilt. Die Bereitschaft zur Vorleistung und zur asymmetrischen Kooperation wird auf Dauer nur dann erhalten bleiben, wenn die einzelnen Akteure aufgrund konkreter Erfahrungen gesicherte Erwartungen entwickeln können, dass sie für ihre Beiträge sofort oder wenigstens zeitlich verschieben eine Gegenleistung aus dem Netzwerk heraus erwarten können. Aus diesem Grund ist es für jedes Netzwerk wichtig, „Schmarotzer“ (die nur nehmen, aber kaum etwas geben wollen) zu identifizieren und wirksam zu sanktionieren. Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen (Coopetition) kann auf Dauer nur dann gelingen, wenn jeder Beteiligte nur den Nutzen aus dem System für sich entnimmt, den er durch seine Beteiligung in das System „Netzwerk“ einbringt.



#### V. Anschlussfähigkeit

Bedingt durch die teilweise heterogene Zusammensetzung (z.B. Unternehmen, Behörden, Einzelpersonen), die hohe Dynamik, die spontane und flexible Kooperation sowie das anfängliche Fehlen normierter Verfahren oder Handlungsroutinen bilden sich in Netzwerken häufig spezifische Kooperations- und Handlungsmuster unter Umgehung formaler Zuständigkeiten und Kompetenzen heraus. Bestimmte Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen bewähren sich und werden auf andere Fälle der Netzwerkkooperation übertragen. Es bildet sich eine eigene Arbeitskultur des Netzwerkes, eine „Netzwerklogik“ heraus. Diese Netzwerklogik unterscheidet sich nicht selten von den vorherrschenden Verfahrensmustern der „Außenwelt“. Die netzwerkspezifische Arbeitskultur



wird für die Netzwerkakteure zunehmend zur Selbstverständlichkeit; das Netzwerk gewinnt dadurch an Effektivität und Effizienz.

Die Herausbildung dieser eigenen Arbeitskultur im Netzwerk kann jedoch die Funktionsfähigkeit der Schnittstellen zur Außenwelt beeinträchtigen. Dort wo das Netzwerk als Ganzes oder einzelne Netzwerkakteure ihre netzwerkinternen Verhaltensmuster unkritisch auf Kontakte mit externen Stellen übertragen, können Unverständnis oder gar Ablehnung die Folge sein. Je selbstverständlicher derartige Grundverständnisse für Insider werden, um so suspekter - und ggf. auch bedrohlicher - werden sie auch für Externe bzw. für die, die später hinzustoßen (sollen).

Erfolgreiche Netzwerke lernen daher, in „Innenwelt“ und „Außenwelt“ unterschiedliche Arbeits- und Verhaltensweisen situativ anzuwenden, also parallel zwei verschiedene Arbeitskulturen zu pflegen.

#### VI. Adressierbarkeit

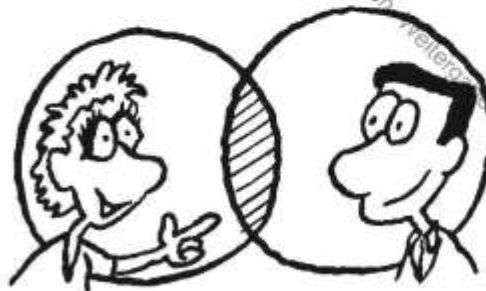
Je komplexer ein Netzwerk wird, desto wichtiger wird die Frage der Adressierbarkeit. Das bedeutet, die einzelnen Akteure und das Netzwerk als solches müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie sich selbst und ihre Potentiale intern und extern transparent machen können. Dazu müssen u.a. Antworten auf folgende Fragen vermittelt werden:

- Wo kann ich anrufen, wer kann mir in einem bestimmten Fall weiterhelfen?
- Wen rufe ich an?
- Woher weiß ich, dass er verlässlich und kompetent ist?
- Wer ist über welche Sachverhalte und Entscheidungen zu informieren?

#### VII. Personelle Kontinuität/Stabilität der Beziehungen

Netzwerke gründen auf Vertrauen. Vertrauen entsteht auf Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und erfolgreichen Zusammenwirkens. Dieses Vertrauen ist meist personalisiert, bezieht sich also auf eine bestimmte Person und kann nicht ohne weiteres auf die Organisation übertragen werden, die diese Person vertritt. Erfolgreiche Netzwerkbeziehungen sind daher eher längerfristiger Natur. Jeder Wechsel von wichtigen Akteuren

(z.B. ein Unternehmensvertreter wird „befördert“, ist jetzt nicht mehr für das Netzwerk zuständig und wird durch einen Nachfolger ersetzt) erschüttert die – aufgrund der spezifischen Situation von Netzwerken ohnehin geringe –



Stabilität und beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit des Netzwerks. Je größer die personelle Kontinuität, desto erfolgreicher kann das Netzwerk arbeiten.

### VIII. Stabile Kerne (Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren)

Gerade in der Phase des Netzwerkaufbaus brauchen Netzwerke stabile Kerne, die arbeitsteilig Funktionen des Netzwerkmanagements übernehmen. Dazu gehören Promotoren, Leitorganisationen und Multiplikatoren. Insbesondere das Vorhandensein von Promotoren, die die Netzwerkbildung mit einer überzeugenden Idee, langem Atem, ausreichend Ressourcen und der Bereitschaft zur Vorleistung anstoßen, entscheidet häufig über Erfolg oder Misserfolg von Netzwerkprojekten. Gerade im gesellschaftspolitischen Bereich ist es oft sehr wichtig für Netzwerkprojekte, neben den ehrenamtlich Engagierten Fachleuten auch Ressourcengeber wie Stiftungen, Kommunen oder Unternehmen für das Projekt zu begeistern, um überhaupt arbeitsfähig werden zu können.



### IX. Kompetentes Netzwerkmanagement

Erfolgreiche Netzwerke müssen die Funktionen des Netzwerkmanagements erfolgreich abdecken, um die Komplexität der Netzwerkarbeit zu bewältigen und die Zusammenarbeit effizient und effektiv zu gestalten. Dazu gehört u.a.:

- die richtigen Akteure zu finden, zu gewinnen und in die Arbeit des Netzwerks einzubinden;
- themenbezogenen Wissenstransfer im Netzwerk herzustellen;
- konkrete Ziele des Netzwerks zu verfolgen, ohne die Autonomie der beteiligten Akteure zu sehr zu beschneiden;
- Bewahrer der Netzwerkidee zu sein und gleichzeitig offen zu bleiben für notwendige Veränderungen;
- Moderator und Promotor des Verbundes ohne hierarchische Legitimation zu sein;
- Ressourcen zu erschließen und zu koordinieren;
- Ergebnisse zu sichern und zu bewerten;
- Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb des Verbundes zu betreiben.

#### X. Intensiver Wissens- (ggf. Technik-) Austausch

Der Austausch von sensiblen Informationen ist für Netzwerkakteure nicht ohne Gefahren. Einseitig preisgegebene Informationen können (z.B. von Wettbewerbern) ausgenutzt werden. Netzwerke können jedoch nur dann erfolgreich sein und die in ihnen liegenden Potentiale heben, wenn es



gelingt, eine Plattform zu installieren, auf der relevante Daten verschickt, Wissen abgelegt und abgefragt werden kann – und die Akteure zu motivieren, diese Plattform auch tatsächlich zu nutzen. Nur so können die einzelnen Akteure Erfahrungen, Wissen und Know-how ihrer Partner kennen und einschätzen lernen und vorhandene Kooperationspotentiale erkennen.

#### XI. Geeignete Organisationsstruktur

Die Netzwerkstruktur bietet die Gelegenheit zu flexiblem, innovativen Vorgehen. Oft haben Netzwerke jedoch das Problem, dass Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen unzureichend ausgebildet sind. Da Netzwerke üblicherweise darauf angewiesen sind, eine Vielzahl von Akteuren und Aktivitäten zielgenau zu koordinieren, müssen sie regelmäßig überprüfen, ob ihre Organisations- und Arbeitsstruktur diesen Bedarf noch erfüllen kann. Grundsätzlich gilt: je komplexer ein Netzwerk wird, desto mehr muss sich die Struktur von Selbstorganisationsprinzipien zu zentralem Management wandeln.\*

#### XII. Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung

Aufgrund der Besonderheiten der Netzwerkarbeit (geringe formale Ordnungsrahmen, hohe Dynamik, wechselnde Kooperationspartner) liegen potentielle Konflikte in Netzwerken immer „In der Luft“. Dies ist nicht nur negativ zu sehen, denn



\* Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass jede Formalisierung und Zentralisierung dem Netzwerk ein Stück seiner besonderen Wirkdynamik nimmt („Selbstorganisationsdilemma“), vgl. Seite 35 dieses Handouts.

Konflikte ermöglichen es, eine Sache voranzubringen, Spielregeln und Verfahren zu überprüfen und zu optimieren, Innovation zu generieren und haben somit auch eine positive Wirkung. Gerade in Netzwerken können sie jedoch in besonderem Maße auch ihre destruktive Wirkung entfalten, falls sie ungesteuert eskalieren. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich daher dadurch aus, dass sie vorbeugend geeignete Maßnahmen zur Konfliktvermeidung bzw. –bearbeitung ergreifen (z.B. Schlichtungsverfahren entwickeln, Mediatoren oder Schlichter bereitstellen) und permanent auf aufkeimende, latente Konflikte achten und diese als Gesamtsystem angemessen bearbeiten.

*Persönliches Exemplar für TN des Workshop FACHTAGUNG für AIDS- und STI-Fachkräfte und Koordinator\*innen. Weitergabe verboten.*

## Fragebogen zur Evaluation der NW-Erfolgsfaktoren<sup>9</sup>

Folgende Fragen wurden allen NW-Akteuren vorab per E-mail als Excel-Tabelle mit der Bitte zur Verfügung gestellt, für jeden einzelnen Punkt anzukreuzen, ob die Ausprägung dieses Merkmales aus subjektiver Sicht des Akteurs mit „ja“, „eher ja“, „eher nein“ oder „nein“ zu bewerten ist und das Ergebnis an das NW-Büro zu senden. Die Fragebögen wurden von der Netzwerkmanagerin ausgewertet und die Ergebnisse als Arbeitsgrundlage für einen Strategietag zur NW-Entwicklung genutzt.

### 1. Netzwerkidentität

- 1.1. Fühlen sich die Mitglieder für das Funktionieren des Netzwerkes verantwortlich?
- 1.2. Gibt es ein "Wir"-Gefühl?
- 1.3. Werden die individuellen Problemlagen angesprochen?
- 1.4. Wird ein Kooperationsbedarf deutlich?
- 1.5. Gibt es gemeinsame Zielfindungsprozesse?
- 1.6. Werden unsere, in der Satzung ausgedrückten Visionen und Ziele von allen getragen?

### 2. Förderung der Zusammenarbeit

- 2.1. Ist den Mitgliedern bewusst, dass Ihnen das Netzwerk bei der Erreichung persönlicher Ziele hilfreich sein kann?
- 2.2. Sind die Kernkompetenzen der Mitglieder bekannt?
- 2.3. Ist bekannt, welche konkreten Leistungen die Mitglieder in das Netzwerk einbringen (bzw. bereit dazu sind)?

### 3. Orientierung am Gegenseitigkeitsprinzip

- 3.1. Können die Mitglieder davon ausgehen, dass die Beziehungen im Netzwerk im Gleichgewicht von "Geben" und "Nehmen" sind?
- 3.2. Beziehen wir alle Mitglieder ausreichend in die Arbeit ein?
- 3.3. Werden die Mitglieder ermuntert, das Netzwerk aktiv voranzubringen?
- 3.4. Gibt es ein gemeinsames Verständnis davon, wer als "Schmarotzer" gilt?
- 3.5. Welche Sanktionen gibt es gegen "Schmarotzer"?
- 3.6. Steht das "Wir" vor dem "Ich"?

### 4. Vertrauen in das System

- 4.1. Gibt es eine von allen geteilte Erwartung über die Reaktion des Systems "Netzwerk" im Falle von Störungen?

<sup>9</sup> Fragebogen von FUHRMANN, REGINA auf Basis dieser Seminarunterlagen für das Netzwerk „Selbst GmbH“. Er wird mit ihrer freundlichen Genehmigung zukünftigen Seminarteilnehmern als Anregung für die eigene Arbeit zur Verfügung gestellt.

- 4.2. Welche konkreten Erfahrungen gelungener Kooperation gibt es?
- 4.3. Handeln wir konsequent?
- 4.4. Wie steht es um die Bereitschaft, sensible Daten zugunsten der NW-Arbeit offen zu legen?
- 4.5. Welche Methoden haben wir, das individuelle Risiko von Offenheit herabzusetzen?
- 4.6. Wie fördern wir das gegenseitige Vertrauen, z.B. anhand des exemplarischen Umgangs mit Daten/Personen und durch Förderung konkreter Aktivitäten und gemeinsamer Erfahrungen?

### 5. Adressierbarkeit

- 5.1. Ist bekannt, wer über welche Kompetenzen verfügt?
- 5.2. Ist bekannt, wer in welchem Falle Ansprechpartner ist?
- 5.3. Ist bekannt, wer über welche Sachverhalte und Entscheidungen zu informieren ist?

### 6. Netzwerkkultur

- 6.1. Ist unsere "Arbeitskultur" ausgedrückt?
- 6.2. Wird die eigene Arbeitskultur gegenüber neuen Mitgliedern ausreichend kommuniziert?
- 6.3. Ist das Netzwerk in der Lage, die Kultur der innerhalb des Netzwerkes und extern situationsbezogen anzuwenden?

### 7. Stabile Kerne (Leuchttürme, Multiplikatoren)

- 7.1. Haben wir ausreichend "Stabile Kerne", die arbeitsteilig Funktionen des Netzwerk-Managements übernehmen?
- 7.2. Haben wir ausreichend "Leuchttürme", die Projekte mit langem Atem, ausreichend Ressourcen und der Bereitschaft zur Vorleistung anstoßen?
- 7.3. Haben wir ausreichend Multiplikatoren, die z.B. andere Mitglieder werben?
- 7.4. Gelingt es den Aktiven, neue Mitglieder und Mitglieder aus der Peripherie mit einzubeziehen?

### 8. Kompetentes Netzwerkmanagement

- 8.1. Gewinnen wir die richtigen Akteure?
- 8.2. Gelingt es uns, die richtigen Akteure in die Arbeit des Netzwerkes einzubeziehen?
- 8.3. Ist der themenbezogene Wissenstransfer im Netzwerk ausreichend vorhanden?
- 8.4. Gelingt es uns ausreichend, die nötigen Ressourcen zu erschließen und zu koordinieren?
- 8.5. Werden die Ergebnisse gesichert und bewertet?
- 8.6. Reicht die Öffentlichkeitsarbeit
  - a) innerhalb
  - b) außerhalb des Netzwerkes aus?

- 8.7. Haben wir "einfachste Regeln", die langfristig reibungsfreie Zusammenarbeit garantieren?
- 8.8. Sind die "Spielregeln" des Netzwerkes bekannt und transparent?
- 8.9. Reicht der Grad der Formalisierung zur Realisierung gemeinsamer Projekte?
- 8.10. Überprüfen wir periodisch Vision, Strategie, Angebot etc., damit wir dynamisch bleiben?
- 8.11. Schaffen wir es, trotz Zentralisierung Flexibilität und Kreativität zu erhalten und zu fördern?

### 9. Intensiver Wissensaustausch

- 9.1. Ist der Wissensaustausch innerhalb des Netzwerkes zufriedenstellend organisiert/vorhanden?
- 9.2. Ist der Austausch relevanter Daten zufriedenstellend?
- 9.3. Ist unsere Wissensplattform Internet ausreichend, um Wissen abzulegen und abzufragen?
- 9.4. Haben wir ausreichend Möglichkeiten, das Wissen unserer Mitglieder transparent zu machen?

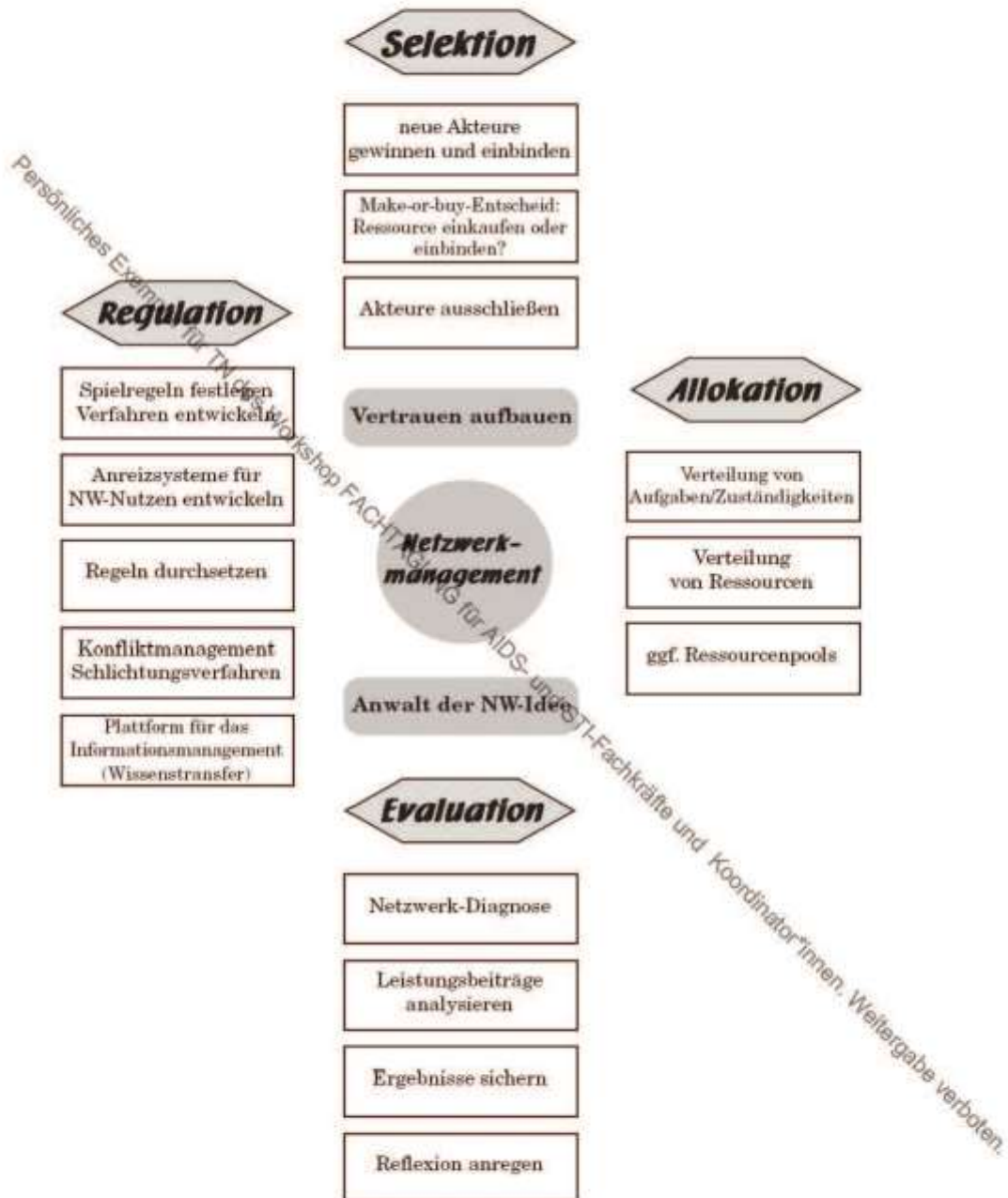
### 10. Geeignete Organisationsstruktur

- 10.1. Erfüllen unsere Arbeits- und Organisationsstrukturen den Bedarf, viele Mitglieder und Aktivitäten zielgenau zu koordinieren?
- 10.2. Stehen wir im Spannungsfeld von Selbstorganisationsprinzipien zu zentralem Management immer noch auf der aktivierenden Seite?
- 10.3. Genügt unsere Struktur den aktuellen Herausforderungen unseres immer komplexer werdenden Netzwerkes?
- 10.4. Sind Prozessbeschreibungen zu wiederkehrenden Aufgaben vorhanden und bekannt?

### 11. Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung

- 11.1. Haben wir vorbeugend geeignete Maßnahmen zur Konfliktvermeidung bzw. -bearbeitung?
- 11.2. Achten wir permanent auf aufkeimende Konflikte?
- 11.3. Bearbeiten wir diese angemessen als Gesamtsystem?
- 11.4. Sind die "Spielregeln" im Netzwerk bekannt?
- 11.5. Werden Konflikte durch offene Thematisierung / Zuspitzung initiiert?

## Grundfunktionen des Netzwerkmanagements





## Funktionen und Elemente der Netzwerkorganisation

