

Praxishandbuch Inklusion

Erfolgreich zusammenarbeiten

Netzwerkpartner*innen gut einbinden und motivieren

DAS WIR GEWINNT

**Aktion
MENSCH**



Im Netzwerk kommunizieren



Der erste wichtige Schritt ist geschafft: Sie haben Netzwerkpartner*innen aus allen Gesellschaftsbereichen von der Idee begeistern können, ihre Kommune inklusiv zu gestalten.

Nun geht es darum, erfolgreich zusammenzuarbeiten. Das heißt vor allem: die Kommunikation zwischen den Netzwerkpartner*innen und in den Netzwerkgremien gut zu organisieren.

Das empfiehlt die Aktion Mensch:

- Achten Sie darauf, dass sich alle Netzwerkpartner*innen einbezogen fühlen: Senden Sie alle wichtigen Infos weiter. Berücksichtigen Sie die Interessen und Ideen der Partner*innen ausreichend.
- Achten Sie auf klare Kommunikationsstrukturen. Es sollte feste Abmachungen geben: Wer schickt welche Infos auf welchem Kanal an wen?
- Legen Sie gemeinsam Regeln für einen wertschätzenden Umgang miteinander fest.
- Sorgen Sie für eine positive Stimmung im Netzwerk, beispielsweise indem Sie Erfolge feiern.
- Gehen Sie mit Konflikten offen um und lösen Sie sie so, dass das Netzwerk aus den Erfahrungen lernen kann.
- Vermeiden Sie Überlastung, indem Sie Zuständigkeiten klar festlegen und große Projekte in überschaubare Aufgaben unterteilen.



Wichtig für Struktur und Kommunikation: Regelmäßige Treffen

Mit dem gesamten Netzwerk: Das erste Treffen des gesamten Netzwerks sollte der Start für weitere Treffen sein. Die Erfahrungen aus Kommune Inklusiv zeigen, dass sich ein Rhythmus von zwei- bis viermal im Jahr bewährt hat.

In der Steuerungsgruppe: In vielen Netzwerken ist die Steuerungsgruppe mit verantwortlich für Themen und Ziele des Projekts. Deshalb ist es sinnvoll, dass sich die Steuerungsgruppe regelmäßig trifft. Wie oft, hängt allerdings auch von der genauen Funktion ab, die die Steuerungsgruppe vor Ort hat. In der Modellkommune Rostock treffen sich die Mitglieder alle sechs Wochen. Dort entscheidet die Steuerungsgruppe gemeinsam mit der Netzwerkkoordination. In anderen Kommunen nimmt die Steuerungsgruppe eher die Rolle eines Beirats für das Koordinatoren-Team ein. Das heißt, die Mitglieder beraten und sprechen Empfehlungen aus. Sie setzen sich dafür zweimal im Jahr zusammen.

In den Arbeitsgruppen: In den Arbeitsgruppen kommen Menschen zusammen, um gemeinsam Ideen für Veranstaltungen, Aktionen und Maßnahmen zu entwickeln. Mindestens alle zwei Monate sollte eine Arbeitsgruppe sich treffen. Gern auch öfter, wenn eine konkrete Aktion ansteht.

Auf Barrierefreiheit achten



Entscheidend ist, dass alle Menschen wirklich teilhaben können. Achten Sie deshalb darauf, dass Treffen und Veranstaltungen barrierefrei organisiert sind.

Kommunikationstipps für den Netzwerkaltag

Die Zusammenarbeit in einem inklusiven Netzwerk ist eine Herausforderung: Menschen mit unterschiedlichen Ansprüchen, in unterschiedlichen Jobpositionen, mit unterschiedlich viel Zeit müssen auf einen gemeinsamen Nenner kommen.

Möglicherweise beteiligen sich Menschen im Netzwerk, die eine wichtige Funktion in der Stadtpolitik haben oder Chef oder Chefin eines großen Vereins sind. Sie sind es gewohnt, dass ihre Vorschläge umgesetzt werden. Und nun müssen sie sich absprechen und möglicherweise Ideen umsetzen, die sie selbst gar nicht so gut finden.



Es hilft, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass alle Netzwerkpartner*innen gleichberechtigt handeln. Selbst wenn Sie sich erst einmal um das Thema der anderen kümmern müssen – zu einem späteren Zeitpunkt werden sich die Netzwerkpartner*innen auch mit Ihren Themen beschäftigen und Ihre Ideen gemeinsam verwirklichen. Das Prinzip der Netzwerkarbeit lautet: „Ich gebe dir meine Zeit und meine Ressourcen. Anschließend gibst du mir deine.“

Nachgefragt bei Marcus Brien



„Gute Kommunikation lässt sich lernen – indem Sie üben.“

Marcus Brien, Kommunikationstrainer

Wie gelingt Kommunikation?

Kommunikation heißt: eine Verbindung zwischen Menschen schaffen. Deshalb gehören zum Kommunizieren alle Sinneswahrnehmungen, die Sie besitzen. Denn über Ihre Sinne schaffen Sie eine Verbindung zu Ihrem Gesprächspartner oder Ihrer Gesprächspartnerin. Wichtig ist: aufmerksam sein und aktiv zuhören. Das bedeutet beispielsweise: Wenden Sie sich dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin zu. Lassen Sie ihn oder sie aussprechen und halten Sie dabei die eigenen Gedanken an. Formulieren Sie nicht schon Ihre Antworten im Kopf, während andere sprechen.

Finden Sie heraus, wer Ihnen gegenübersteht. Das wird nicht nur deutlich dadurch, was oder wie viel die andere Person redet. Sondern auch durch Gestik und Mimik. Wenn Sie Gestik und Mimik nicht erkennen, achten Sie darauf: Spricht Ihr Gegenüber schnell oder zögerlich? Klingt es gehetzt oder hören Sie ein Lächeln in der Stimme? Lassen Sie sich auf Ihre Gesprächspartner wirklich ein.

Was sind die größten Hindernisse beim Kommunizieren?

Sie sollten auf keinen Fall ausschließlich bei sich sein. Das ist das Ende von Kommunikation. Wer nur den eigenen Willen durchsetzen möchte, ob in einem Gespräch zu zweit, in kleinerer Runde oder im großen Team, betreibt das Gegenteil von Kommunikation. Beim Kommunizieren geht es um Austausch und um die Bereitschaft, sich mit den Argumenten, den Wünschen und Bedürfnissen des Gegenübers zu beschäftigen.

Lässt sich gute Kommunikation lernen?

Ja, indem Sie üben. Stellen Sie sich selbst Aufgaben wie: „Heute achte ich darauf, dass ich bis zum Schluss zuhöre, wenn jemand etwas sagt.“ Oder: „Heute versuche ich, vor allem Ich-Botschaften zu formulieren.“ Suchen Sie sich vor schwierigen Gesprächen jemanden, mit dem oder der Sie den möglichen Verlauf durchspielen. Auf diese Weise können Sie auch für schwierige Situationen üben, die in der Teamkommunikation immer wieder auftauchen. Wenn Sie bestimmte Regeln im Eins-zu-eins-Austausch trainiert haben, kommunizieren Sie auch im Team besser. Und: Seien Sie mutig! Trauen Sie sich, zu widersprechen und Ihre persönliche Wahrheit zu formulieren, wenn alle der Meinung Ihres Chefs oder Ihrer Chefin zustimmen. Probieren Sie aus, was passiert, wenn Sie in einem Streitgespräch offen Ihre Gefühle, Ihre Wut, Ihre Verletztheit äußern.

Netzwerktreffen gut moderieren



Gremiensitzungen müssen gut moderiert werden, damit sie zu Entscheidungen führen, mit denen das Netzwerk weiterarbeiten kann. Sollten Sie merken, dass Ihre Treffen eine bessere Struktur brauchen, holen Sie sich ruhig Unterstützung durch eine professionelle Moderation, zumindest für ein paar Male.

Planen Sie für Netzwerk- und Arbeitstreffen ausreichend Zeit ein und packen Sie sie nicht mit zu vielen Themen voll. Einigen Sie sich im Vorfeld auf die Ziele, die Sie mit dem Treffen erreichen wollen. Auch wenn dadurch die Vorbereitung einer Sitzung länger dauert: Während des Treffens hilft es dabei, schneller zu Ergebnissen zu kommen und alle Teilnehmer*innen mitzunehmen.



Empfehlungen für die Moderation



Vereinbaren Sie Regeln: Legen Sie Grundsätze für eine respektvolle Diskussionskultur fest – den anderen aktiv zuhören, einander ausreden lassen, alle Partner*innen ernst nehmen, Kritik wertschätzend formulieren, nicht länger als drei Minuten am Stück reden.

Sprechen Sie die Stillen an: Haken Sie bei Teilnehmer*innen nach, die nicht so oft das Wort ergreifen: „Was ist denn Ihre Meinung dazu?“ Alle sollten das Gefühl haben, dass ihre Meinung wichtig ist und ihre Anwesenheit zählt.

Diskutieren Sie in kleinen Gruppen: Sie können auch sogenannte Murren einführen. Die Teilnehmer*innen diskutieren ein Thema erst einmal mit ihren Sitznachbar*innen, bevor sie ihre Meinung vor der großen Gruppe äußern.

Fragen Sie den Informationsstand ab: Erkundigen Sie sich bei jedem Treffen, ob alle die Unterlagen erhalten und gelesen haben. Falls nicht: Woran lag es? Waren es möglicherweise zu viele? Gab es Barrieren? War nicht allen Teilnehmer*innen klar, welche der vielen Dokumente sie lesen sollten? Auch hier helfen feste Regeln: Vereinbaren Sie, dass Informationen von bestimmten Absendern, beispielsweise der Netzwerkkoordination, auf jeden Fall gelesen werden sollten.

Nutzen Sie eine einfache Sprache: Reden und schreiben Sie in einer Sprache, die alle Menschen verstehen. Sie können bei Treffen darauf achten, ob jemand Fremd- oder Fachwörter nutzt. Fragen Sie in die Runde, ob alle das Wort kennen. Vielleicht kann es jemand erklären. Im besten Fall nutzen alle mit der Zeit weniger Fachbegriffe oder erklären sie von sich aus.



Zur Mitarbeit motivieren und Verbindlichkeit herstellen

Ein Team, in dem die Mitglieder wertschätzend miteinander umgehen, gute Stimmung bei Netzwerktreffen, eine Moderation, die alle im Blick hat und die Menschen mitnimmt: Das sind Voraussetzungen dafür, dass viele sich gern im Netzwerk engagieren.

Für Ihr inklusives Netzwerk ist es entscheidend, dass diejenigen, die wichtige Aufgaben übernommen haben, dabei bleiben. Dass sie regelmäßig zu den Treffen kommen und sich wie versprochen einbringen. So festigen sich die Strukturen. Und gute Ideen, die die Netzwerker*innen eingebracht haben, bleiben erhalten.

Dafür ist unter anderem wichtig, dass Sie Infos für alle zugänglich machen. Dokumentieren Sie die Ergebnisse aller Treffen. Je transparenter die Arbeit Ihres inklusiven Netzwerks ist, desto besser fühlen sich alle Mitglieder eingebunden und desto mehr Menschen sind bereit, sich zu engagieren. Halten Sie schriftlich fest, was in welchen Gremien passiert, was die Teilnehmer*innen besprochen haben und warum welche Entscheidungen getroffen wurden.

Die Infos können auf unterschiedliche Weise an die Netzwerkmitglieder gelangen: per Newsletter, via E-Mail-Verteiler oder in einer Handy-Nachrichtengruppe, beispielsweise über WhatsApp, Threema oder Telegram. Einigen Sie sich vorher darauf und bleiben Sie dabei, wie Sie Informationen teilen wollen: Wer schickt welche Infos auf welchem Kanal an wen?

So stellen Sie mehr Verbindlichkeit her

Verteilen Sie alle Aufgaben eindeutig: Teilen Sie sie in überschaubare Päckchen auf.

Schauen Sie auf Talente: Achten Sie darauf, dass jede und jeder das übernimmt, was er oder sie am besten kann beziehungsweise wirklich machen will. Die Menschen sollen erleben, dass ihre Netzwerkarbeit sinnvoll ist und dass sie etwas bewirken können.

Heben Sie die Vorteile hervor: Wichtig ist, dass alle in der Netzwerkarbeit einen Vorteil für sich erkennen: für sich als Person oder für ihre Organisation. Gerade Partner*innen aus kleineren Vereinen oder Initiativen sollten spüren, dass ihre Interessen berücksichtigt werden. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, bei Veranstaltungen in der Öffentlichkeit auch für die eigene Arbeit zu werben. Oder berichten Sie in Ihrem Netzwerk-Newsletter, bei Facebook oder Instagram über die Angebote und Veranstaltungen des Partnerverbands.

Bieten Sie Qualifizierungen und Fortbildungen an: Finden Sie gemeinsam heraus, was die Netzwerkmitglieder brauchen, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen. Bieten Sie gegebenenfalls Fortbildungen und Qualifizierung an.

Seien Sie aufmerksam: Achten Sie darauf, ob jemand nicht mehr zu den Treffen der Arbeitsgruppe oder der Steuerungsgruppe kommt. Versuchen Sie herauszufinden, woran es liegt: Sind es persönliche Gründe oder ist er oder sie unzufrieden damit, wie das Netzwerk arbeitet? Im besten Fall finden Sie gemeinsam eine Lösung.

Bleiben Sie in Kontakt: Auch wenn kein Termin ansteht und Sie keine konkrete Anfrage haben: Halten Sie den persönlichen Kontakt zu Ihren Netzwerkpartner*innen. Rufen Sie an oder treffen Sie sich. Fragen Sie, wie es dem oder der anderen geht und was ihn oder sie beschäftigt.

Seien Sie selbst verbindlich: Halten Sie vereinbarte Fristen ein. Versenden Sie Einladungen rechtzeitig. Sagen Sie Bescheid, wenn Sie zu einem Termin nicht kommen können. Lesen Sie Protokolle von Treffen, an denen Sie nicht teilgenommen haben. Bitten Sie Partner*innen um das Gleiche. Sie können solche Regeln der respektvollen Zusammenarbeit auch schriftlich festhalten.



Partner*innen zurück ins Netzwerk holen



Warten Sie ab: Oftmals hilft es, wenn ein*e Ansprechpartner*in geht und ein*e neue*r kommt. Er oder sie ist möglicherweise offener für Ihre Wünsche.

Nutzen Sie Veränderungen: Eine Veränderung im Netzwerk kann ebenfalls ein guter Anlass sein, Menschen zurückzugewinnen: zum Beispiel, wenn es eine neue Projektleitung im Netzwerk gibt. Wenn ein Mitglied aus der Steuerungsgruppe ausscheidet. Wenn sich eine neue Arbeitsgruppe gründet, in die verloren gegangene Partner*innen sich sehr gut einbringen können. Oder wenn eine Veranstaltung ansteht, die genau zu den Talenten eines Menschen passt, der sich schon einmal im Netzwerk eingebracht hat.

Trotz einer wertschätzenden Netzwerkkultur kann es vorkommen, dass Partner*innen das Netzwerk verlassen: weil sie doch keine Zeit haben, weil sie den Nutzen der Netzwerkarbeit nicht mehr erkennen. Das ist kein Grund, diese Partner*innen aufzugeben. Es lohnt sich, Zeit zu investieren, um sie zurückzugewinnen. Folgende Tipps helfen dabei:

bleiben Sie freundlich hartnäckig: Nehmen Sie immer wieder Kontakt zu Ihren verloren gegangenen Netzwerkpartner*innen auf. Zeigen Sie Interesse an ihrer Arbeit, besuchen Sie ihre Veranstaltungen.

Halten Sie die Netzwerkpartner*innen weiterhin auf dem Laufenden: Informieren Sie sie, beispielsweise per E-Mail, über Fortschritte und Erfolge aus dem Netzwerk und aus den Projekten. Berichten Sie nur über Themen, die für die Partner*innen relevant sind.



Die Netzwerkkoordinator*innen aus Rostock Rebekka Schmitt und Erik Ortlieb berichten im Video, wie sie eine Partnerschule zurückgewinnen konnten, nachdem die Schule fast aus dem Netzwerk ausgestiegen wäre.



Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Mobiltelefon und schauen Sie sich das Video an. www.kommune-inklusiv.de/film-partner-zurueckgewinnen

Überforderung verhindern

Vor allem Netzwerkkordinator*innen tragen viel Verantwortung und sind für viele Aufgaben zuständig. Deshalb ist insbesondere für sie wichtig, dass ihre Rolle im Netzwerk genau definiert ist. Überhaupt sollten alle Netzwerkpartner*innen ihre Aufgaben und auch die der anderen Partner*innen genau kennen. Wenn Sie die Rollen im Netzwerk verteilen, achten Sie darauf, dass einzelne Menschen nicht zu viele Aufgaben bekommen. Wer die Netzwerkkoordination übernimmt, sollte nicht zusätzlich allein verantwortlich sein für Aufgaben wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Moderation oder Fördermittelakquise. Besser ist es, weitere wichtige Jobs auf verschiedene Schultern zu verteilen. Folgende Tipps helfen Ihnen dabei:

Finden Sie Mitstreiter*innen: Suchen Sie sich Unterstützung für einzelne Angebote, Aktionen oder Veranstaltungen. Unterteilen Sie dafür eine große Aufgabe oder ein umfangreiches Projekt in mehrere kleine Arbeitsschritte. So können Sie Teilschritte an verschiedene Unterstützer*innen geben.

Grenzen Sie sich gut ab: Sagen Sie auch mal „Nein“ zu einer Aufgabe, die ein*e Netzwerkpartner*in oder jemand außerhalb des Netzwerks an Sie heranträgt. Das klingt banal, ist aber mitunter sehr schwer und muss geübt werden – dadurch, indem Sie es aussprechen. Das Stichwort lautet hier Selbstfürsorge. Hören Sie gut in sich hinein und versuchen Sie zu spüren, wo Ihre persönliche Belastungsgrenze liegt. Geben Sie Netzwerkpartner*innen und Mitarbeiter*innen rechtzeitig Bescheid, wenn diese Grenze erreicht ist. Das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern professionelles Selbstmanagement.

Achten Sie aufeinander: Sprechen Sie stark belastet wirkende Partner*innen direkt an: „Ich habe den Eindruck, du könntest Hilfe gebrauchen – kann ich dich unterstützen?“ Oder formulieren Sie „Wir-Botschaften“: „Lass uns Unterstützung suchen und neue Partner*innen ins Netzwerk holen!“

Bilden Sie sich fort: Spezialwissen in der Netzwerkarbeit, im Projektmanagement und im Umgang mit Konflikten schützt vor Überlastung.

Erfahrungen aus Schwäbisch Gmünd



In der Modellkommune Schwäbisch Gmünd arbeitet die Netzwerkkordinatorin Sandra Sanwald (im Bild rechts) mit einem hauptamtlichen Team aus sechs weiteren Menschen zusammen. Es sind Mitarbeiter*innen der Vereine und Verbände, die dem Netzwerk angehören. Jede*r Mitarbeiter*in betreut eine Zielgruppe. Einen Teil ihrer Arbeitszeit investieren die Mitarbeiter*innen in das Kommune Inklusiv-Projekt. „Ich habe gelernt, dass ich nicht alles selbst machen muss“, sagt Sandra Sanwald. „Ich kann Aufgaben an andere aus dem Team abgeben.“ Im Laufe des Projekts habe sie eine gewisse Gelassenheit entwickelt. Die helfe ihr, mit den unterschiedlichen Bedürfnissen umzugehen, die Bürger*innen an sie herantragen. „Inklusion zu begleiten, ist eine innere Haltung“, sagt Sanwald. „Wir versuchen immer, allen gerecht zu werden. Meine bisherige Erfahrung ist: Im Team finden wir für alle Menschen gute Lösungen.“



Konflikte lösen

Wenn viele unterschiedliche Netzwerkpartner*innen zusammenarbeiten, sind Konflikte normal. Das hat auch positive Seiten. Unterschiedliche Ansichten können Impulse für neue Projekte geben. Lösen Sie den Konflikt konstruktiv, kann das das Gemeinschaftsgefühl sogar stärken. Auf unserer Webseite haben wir in einem ausführlichen Infoblatt Lösungsvorschläge für viele Konfliktsituationen zusammengestellt (Download-Link siehe Seite 15).

Öffentlichkeitsarbeit: Die Menschen in Ihrer Kommune erreichen



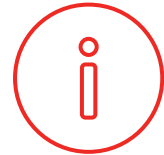
Die Infos zu Ihrer inklusiven Netzwerkarbeit

sollten möglichst viele Menschen in Ihrer Stadt oder Gemeinde erreichen. Sie können eine Webseite aufsetzen, vielleicht mit einem eigenen Blog.

Die Modellkommunen Schneverdingen und Schwäbisch Gmünd haben zum Beispiel eigene barrierefreie Webseiten geschaffen. Sie können auch eine Facebook-Seite bespielen, wie beispielsweise die Verbandsgemeinde Nieder-Olm, oder einen Instagram-Kanal pflegen. Achten Sie dabei auf Barrierefreiheit. Einige Modellkommunen verschicken Newsletter an Interessierte, die sich über ihre Webseite dafür angemeldet haben.



Mehr lesen im Praxishandbuch Inklusion



Was Barrierefreiheit bedeutet und warum sie so wichtig ist, lesen Sie im Heft „Aktiv für mehr Partizipation“ unter 1. Phase: Planung.

Mehr zum Thema Fortbildungen und Qualifizierung erfahren Sie im Heft „Durch Qualifizierung Inklusionsprofi werden“ unter 1. Phase: Planung.

Das Heft „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit organisieren“ beschreibt, wie Sie Ihr Projekt in Ihrer Stadt, Gemeinde oder Ihrem Kreis bekannt machen.

Weiterarbeiten mit unseren Materialien



Auf unserer Internetseite finden Sie folgende Arbeitsblätter zum Thema „Erfolgreich zusammenarbeiten“ als PDF zum Herunterladen:

- In der Checkliste „**Erstes inklusives Netzwerktreffen**“ finden Sie Tipps, wie Sie Ihr Auftakttreffen organisieren können, und Hinweise zur Barrierefreiheit.
- Welche möglichen Aufgaben eine Steuerungsgruppe im Netzwerkaltag übernehmen kann, haben wir in der Prüfhilfe „**Mögliche Aufgaben der Steuerungsgruppe**“ zusammengestellt.
- Wie Sie dafür sorgen können, dass sich bei Netzwerktreffen und Veranstaltungen alle Teilnehmer*innen einbezogen fühlen, beschreiben wir im Infoblatt „**Tipps für eine gute Moderation**“.
- Wie Sie Menschen zum Mitmachen bewegen und eine gute Netzwerkkultur pflegen, lesen Sie im Infoblatt „**Netzwerkpartner*innen motivieren – so nehmen Sie alle mit**“.
- Tipps, wie Sie Netzwerk-Partner*innen für eine längerfristige Mitarbeit gewinnen, haben wir zusammengestellt im Infoblatt „**Verbindliche Mitarbeit im Netzwerk sichern**“.
- Grundregeln einer guten Kommunikation finden Sie in unserem Infoblatt „**Konfliktfrei kommunizieren**“.
- Tipps für konfliktreiche Gespräche während Ihrer täglichen Netzwerkarbeit gibt es im Infoblatt „**Lösungen für schwierige Gesprächssituationen im Netzwerk**“.
- In unserem Infoblatt „**Lösungen für Konflikte im inklusiven Netzwerk**“ finden Sie Beispiele für Situationen mit Konfliktpotenzial. Wir zeigen auf, wie Sie mit diesen kritischen Situationen umgehen können.

Der direkte Weg zu unserer Webseite:

Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Mobiltelefon. Sie kommen direkt auf die Internetseite des Praxishandbuchs Inklusion, auf der Sie alle Materialien herunterladen können. Außerdem finden Sie dort Links zu weiteren interessanten Webseiten. Sie können auch diesen Link nutzen: www.kommune-inklusive.de/erfolgreich-zusammenarbeiten





Mehr Informationen
erhalten Sie unter
kommune-inklusiv.de



Stand: Oktober 2020

Aktion Mensch e.V.

Heinemannstr. 36

53175 Bonn

Telefon: 0228 2092-391

kommune-inklusiv@aktion-mensch.de