



Netzwerke aufbauen und moderieren

Wie Sie gesundheitsförderliche Kooperationen
in Städten und Gemeinden aufbauen und entwickeln



INHALT

	Der Weg zur gesunden Kommune	4
1	Über diese Handlungshilfe – Wofür und für wen?	5
2	Warum Kommunen für die Gesundheitsförderung bedeutsam sind	6
	Kommunale Gesundheitsförderung in Mecklenburg-Vorpommern	8
3	Ein Netzwerk findet sich	10
	Die Schritte Ihres Netzwerkes	10
4	Praktische Hilfen für Ihr Netzwerkvorhaben	15
	Wie Sie mit schwierigen Situationen umgehen	16
5	Methoden für Ihre Moderation	17
6	Moderationspläne für Ihre Treffen	24



DER WEG ZUR GESUNDEN KOMMUNE

Gesundheit ist vielmehr als nur Bewegung, Ernährung und Entspannung. Gesundheit entsteht tagtäglich dort, wo Menschen aufwachsen, leben, lernen, spielen und arbeiten. Dazu zählen u. a. Spielplätze, Grünflächen, Kulturangebote und Begegnungsstätten. Die Bedingungen in den Lebenswelten entscheiden also ganz wesentlich über die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen vor Ort.

Um die Gesundheit möglichst aller zu verbessern, lohnt es sich, den Fokus auf die kommunale Ebene zu richten. Unter Kommunen verstehen wir dabei Dörfer, Städte und Gemeinden, aber auch Landkreise oder einzelne Stadtteile. Kommunen gestalten zentrale Lebensbedingungen ihrer Bewohner. Neben dem Gesundheitsbereich befinden sich hier viele weitere Zuständigkeitsbereiche wie Jugend, Soziales, Sportentwicklung, Umwelt, Bau- und Verkehrsplanung.

Die Idee der kommunalen Gesundheitsförderung ist es, dafür zu sorgen, dass diese Bereiche möglichst vernetzt und aufeinander abgestimmt zusammenarbeiten (in sogenannten Präventionsketten¹). Dadurch können alle Menschen vor Ort erreicht werden. Davon können insbesondere Menschen in belastenden Lebenssituationen und mit gesundheitlichen Risiken, wie Alleinerziehende oder Erwerbslose, profitieren. Kommunale Gesundheitsförderung leistet somit einen besonderen Beitrag zur Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit.

Als Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e. V. (LVG MV) unterstützen wir im Rahmen der Koordinierungsstelle Gesundheitliche Chancengleichheit Mecklenburg-Vorpommern (KGC MV) lokale Bestrebungen für ein gesundes Aufwachsen, Leben und Altern in unserem Land. Darauf aufbauend richtet sich die LVG MV seit 2017 gezielt an Städte und Gemeinden, um die Gesundheit in den Kommunen flächendeckend zu fördern und zu unterstützen.

1: Präventionsketten: integrierte kommunale Strategien

1 | ÜBER DIESE HANDLUNGSHILFE – WOFÜR UND FÜR WEN?

Es ist eine komplexe Aufgabe, Netzwerke aufzubauen und zu moderieren, die die Gesundheit der Kommune verbessern sollen. Es bedarf kommunikativem Feingefühl sowie methodischer und strukturierender Fähigkeiten der Beteiligten, insbesondere auf Seiten der Netzwerkmoderierenden.

Die vorliegende Broschüre bietet Kommunen und Netzwerkmoderierenden das nötige Handwerkszeug, um Netzwerke vor Ort aufzubauen und die Vorhaben gelungen zu moderieren und anzuleiten.

Nachdem Ihnen beschrieben wird, warum die Kommune einen besonderen Stellenwert in der Gesundheitsförderung einnimmt, lernen Sie die verschiedenen Phasen des Netzwerkprozesses kennen. Vier praxisnahe Musterbeispiele mit zugehörigen Moderationsplänen zeigen Ihnen unterschiedliche Ausgangssituationen und wie Sie diesen als Moderierende begegnen können. Sowohl Netzwerk-Neulinge, als auch im Netzwerkaufbau bereits Fortgeschrittene finden hier Berücksichtigung. Sie erfahren, wie Sie mit Konflikten in Ihrem Netzwerk umgehen und erhalten eine Übersicht einer Reihe hilfreicher Methoden, die Sie in Ihrer Moderation anwenden können.

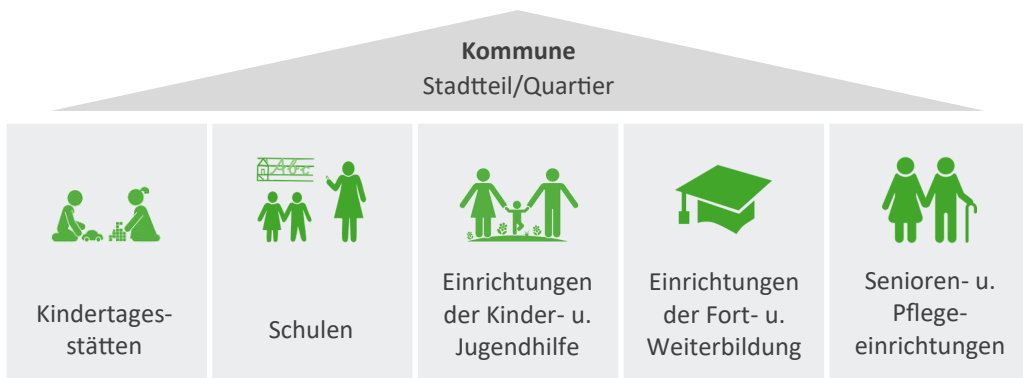
Die Broschüre bildet den zweiten Teil einer von der LVG MV herausgegebenen Reihe an Handlungshilfen zur kommunalen Gesundheitsförderung und wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Kommunale Gesundheitsförderung 2020“ in Kooperation mit der Hochschule Neubrandenburg inhaltlich von und mit Studierenden² entwickelt.

2: Theresa Busch, Anja Fleuti, Max Hahn, Lisa Laininger, Maria Östreich, Luisa Katharina Weber

2 | WARUM KOMMUNEN FÜR DIE GESUNDHEITSFÖRDERUNG BEDEUTSAM SIND

Gesundheitsförderung soll die Gesundheit des Einzelnen ebenso wie der gesamten Gesellschaft erhalten und stärken. Um dies zu erreichen, setzen gesundheitsförderliche Maßnahmen sowohl bei der Stärkung individueller, gesundheitsrelevanter Ressourcen als auch bei der Verbesserung der Lebensbedingungen aller an. Ein wichtiges Instrument ist dabei der Settingansatz, auch Lebensweltansatz genannt, der bereits 1986 in der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung beschrieben wurde.

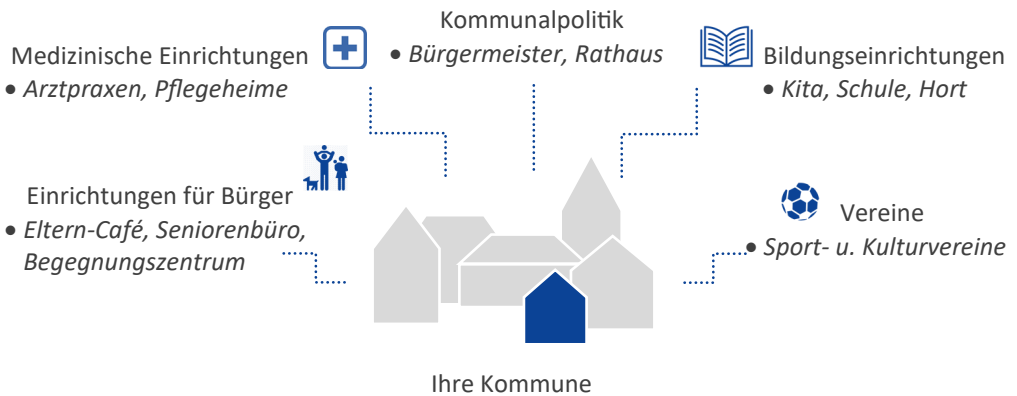
Ein Setting definiert sich als Sozialzusammenhang, in dem Menschen ihren Alltag verbringen und der ihre Gesundheit beeinflusst. Die Kommune, der Stadtteil oder auch das Quartier bilden dabei das Dach, unter dem einzelne institutionelle Settings zusammenfinden.



Das Setting Kommune liefert in seiner übergeordneten Rolle viele Ansatzpunkte, um gesundheitsförderlich aktiv zu werden. Die kommunale Ebene bietet zahlreiche Ressourcen, z. B. öffentliche Grünflächen oder lokale Freizeitangebote. Es zeigen sich aber auch gesundheitliche Belastungen, denen sich die Bewohnerschaft ausgesetzt sieht, wie Verkehrslärm oder Luftverschmutzung. Trotzdem bietet die Kommune einen großen Vorteil gegenüber institutionellen Lebenswelten: Es werden Menschen erreicht, die nicht in klassischen Teilsettings anzutreffen sind, wie Alleinerziehende, Langzeiterwerbslose oder alleinlebende Ältere. Gerade diese Gruppen sind speziellen gesundheitlichen Risiken ausgesetzt und verfügen über geringere Ressourcen, können so aber erfolgreich angesprochen werden.

In der kommunalen Gesundheitsförderung arbeiten verschiedene Verwaltungsbereiche ressortübergreifend zusammen und vernetzen sich mit den Akteuren, die die Gesundheit der Bewohnerschaft direkt oder indirekt beeinflussen.

Zu diesen Akteuren gehören neben Krankenkassen auch Einrichtungen des Gesundheitswesens und Vertretende der kommunalen Verwaltungsbereiche wie Gesundheit, Soziales, Jugend, Verkehr, Bau, Bildung und Kultur.



Gemeinsam sollen bedarfsgerechte und gut koordinierte Maßnahmen geschaffen werden, die sich wiederum positiv auf die Teilsettings auswirken. Eine erfolgreiche kommunale Strategie kann die Gemeinde zudem für Anwohnende, zuziehende und investierende Unternehmen attraktiver machen.

Tipp

Die Praxisdatenbank des Kooperationsverbundes Gesundheitliche Chancengleichheit liefert Ihnen zahlreiche Beispiele von Projekten, die bereits erfolgreich umgesetzt werden konnten. Die Beispiele entsprechen dabei den Kriterien Guter Praxis, die zur Qualitätsentwicklung gesundheitsförderlicher Projekte herangezogen werden.

www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/praxisdatenbank/ueber-die-praxisdatenbank/

KOMMUNALE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN MECKLENBURG-VORPOMMERN

Das Flächenland Mecklenburg-Vorpommern zählt zu den am dünnsten besiedelten Bundesländern Deutschlands. Dennoch engagieren sich vielerorts Menschen für die kommunale Gesundheitsförderung in den eigenen Gemeinden und (Klein-)Städten. Politische Rahmenbedingungen auf Bundes- und Länderebene haben diese Entwicklung in den letzten Jahren ebenso unterstützt wie eine Reihe landesweit agierender Netzwerke mit deren zahlreichen Aktivitäten.

Die Aktivitäten der Kommunalen Gesundheitsförderung werden auf verschiedenen Ebenen durch Regelungen, Gremien und engagierte Akteure gestaltet:

Bundesebene

Präventionsgesetz

Das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention verbessert die Grundlagen für die Zusammenarbeit von Sozialversicherungsträger, Ländern und Kommunen in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung - für alle Altersgruppen und in vielen Lebensbereichen.

Gesundheitsförderung und Prävention sollen dort greifen, wo Menschen leben, lernen und arbeiten. In der Kita, der Schule, am Arbeitsplatz und im Pflegeheim.

In seinen wesentlichen Teilen trat das Präventionsgesetz am 25. Juli 2015 in Kraft.

Landesebene

Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Gemeinden und Landkreise hinsichtlich Gesundheitsvorsorge, -schutz und -förderung werden im Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst des Landes geregelt.

Kommunen obliegt die Selbstverwaltung. Sie haben deshalb die Möglichkeit, auch ohne direkte Aufgabenübertragung durch das Land tätig zu werden.



Landesrahmenvereinbarung zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention MV

Im Januar 2017 wurde die Landesrahmenvereinbarung von u. a. von Vertretern der Krankenkassen, dem Verband der Ersatzkassen, der Deutschen Rentenversicherung sowie der Unfallkasse MV unterzeichnet. Durch stärkere Kooperation sollen Nachhaltigkeit und Reichweite von Projekten erhöht werden, um Menschen besser in ihren Lebenswelten zu erreichen und somit ihre Gesundheitliche Chancengleichheit zu erhöhen bzw. zu verstärken. Notwendig sind dafür eine Einigung auf gemeinsame Ziele und Handlungsfelder auf Landesebene.

Aktionsbündnis für Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern

Das Aktionsbündnis für Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern wurde 2008 gegründet, um den Gesundheitszieleprozess gemäß des Landesaktionsplanes zur Gesundheitsförderung und Prävention umzusetzen. Die Mitglieder des Aktionsbündnisses vereinbaren auf Grundlage verfügbarer Daten und der eigenen Expertise gemeinsame Ziele und Aktivitäten. Zu den Mitgliedern zählen u. a. Organisationen der medizinischen Versorgung, Krankenkassen, Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Öffentliche Gesundheitsdienst, Vereinigungen mit gesundheitsförderlichem Bezug u. v. m.

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung MV e. V.

Die LVG MV setzt sich seit 1990 dafür ein, gesundheitsförderliche Lebenswelten zu gestalten und bessere Gesundheitschancen für alle zu ermöglichen. Die Koordinierungsstelle für Gesundheitliche Chancengleichheit, angesiedelt bei der LVG MV, unterstützt kommunale Akteure u. a. mit Erstberatungen zur Entwicklung bedarfsgerechter Projekte und bildet eine entscheidende Ressource, kommunale Gesundheitsförderung zu etablieren und gesundheitliche Ungleichheiten in den Lebenswelten zu überwinden.



3 | EIN NETZWERK FINDET SICH

Ein Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss mehrerer voneinander unabhängiger Institutionen oder Personen. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- langfristig angelegt
- interdisziplinär
- hierarchielos und gleichberechtigt
- selbstorganisiert
- selbstverpflichtend

Alle Beteiligten verbindet ein gemeinsam festgelegtes Ziel und alle tragen gleichermaßen bei, dieses zu erreichen und das eigene Netzwerk zu entwickeln. Die unterschiedlichen Fähigkeiten sollen dabei möglichst ergänzend und gewinnbringend genutzt werden.

DIE SCHRITTE IHRES NETZWERKES

Der Netzwerkprozess zeigt Ihnen, in welchen Phasen ein Netzwerk zur kommunalen Gesundheitsförderung gebildet werden kann.

Wichtig: Alle Phasen sollen partizipativ gestaltet werden; alle Teilnehmenden werden also einbezogen.



IHR ERSTER SCHRITT: EINE VISION FORMULIEREN

Am Anfang eines jeden Netzwerkes steht eine verantwortliche Person, vielleicht Sie selbst, mit klaren Vorstellungen und Ideen für ein gemeinsames Ziel eines zukünftigen Netzwerkes. Nachdem Sie Gleichgesinnte für Ihr Anliegen gefunden haben, gilt es, gemeinsam möglichst genau eine Vision zu formulieren. Was wollen Sie erreichen? Was soll sich verbessern? Hier legen Sie den Grundstein Ihrer Netzwerkgründung.

Ein Beispiel einer Vision für Ihr Vorhaben: Die Gesundheit der Bevölkerung Ihrer Kommune soll sich verbessern.

Wichtig: Je genauer und bedeutsamer die Vision formuliert ist, desto besser können sich potenzielle Teilnehmende mit dieser identifizieren.

ANSCHLIESSEND: BEDARF, BESTAND UND BEDÜRFNISSE VOR ORT ERMITTELN

Ist Ihre Vision formuliert, gilt es, den Bedarf vor Ort herauszufinden. Welche Ansatzpunkte gibt es in Ihrer Kommune? Welche konkreten Probleme liegen vor? Außerdem muss der aktuelle Bestand der Gemeinde erfasst werden. Welche Angebote gibt es bereits? An wen kann man sich wenden? Dem gegenüber stellen Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Was wünscht sich die Einwohnerschaft Ihrer Kommune? Welche Ansprüche sind zu erfüllen?

Im Vordergrund steht in diesem Schritt, die Rahmenbedingungen kennenzulernen und erste Handlungsoptionen auszumachen. Konkrete Arbeitsschritte werden erst in einem späteren Schritt formuliert.

Bedarf, Bestand und Bedürfnisse - Was bedeutet das?

Bedarf - Was soll sich verändern?

Einen Bedarf erkennen Sie, wenn sich anhand der Datenlage ein Veränderungsbedarf ableiten lässt. Bedarfe können Sie aus einer Reihe von Quellen beziehen, z. B. aus Daten der Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Sozialberichterstattung, wissenschaftliche Studien oder Beobachtungen von Projektmitarbeitenden.

Bestand - Welche Angebote gibt es bereits?

Der Bestand umfasst alle Strukturen und Angebote, aktive Akteure oder Netzwerke, die sich mit ähnlichen Problematiken beschäftigen. Schwerpunkte Ihrer Analyse können demographische Gegebenheiten, Infrastruktur und sonstige Einrichtungen sein.

Bedürfnisse - Was wünschen sich die Bewohnenden?

Bedürfnisse beschreiben, was sich die Bewohnenden Ihrer Kommune wünschen, unabhängig davon, ob es dem objektiven Bedarf entspricht. Um die Bedürfnisse herauszufinden, eignen sich Umfragen oder Interviews.

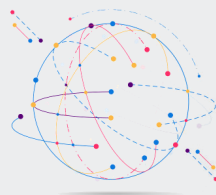
AKTIV WERDEN: NETZWERKAKTEURE UND INTERESSENVERTRETENDE GEWINNEN

Ein Netzwerk kann besonders zielführend arbeiten, wenn die Mitglieder aus möglichst unterschiedlichen Bereichen gewonnen wurden. Identifizieren Sie daher zunächst, welche Akteure und Interessenvertretende sich thematisch besonders für Ihr Netzwerk eignen. Sprechen Sie diese an und sensibilisieren Sie für Ihr Anliegen. Etwas Überzeugungsarbeit kann dabei durchaus möglich werden, weshalb es sinnvoll ist, den Fokus je nach Gesprächspartner zu wählen.

Es müssen nicht sofort alle relevanten Akteure Teil Ihres Netzwerkes werden, sie können auch im Verlauf des voranschreitenden Prozesses dazu stoßen. Achten Sie jedoch darauf, alle relevanten und entscheidenden Akteure und Interessenvertretende bereits frühzeitig anzusprechen. So sichern Sie sich weitreichende Unterstützung für Ihr Vorhaben.

Sprechen Sie die folgenden potenziellen Netzwerkmitglieder an:

- Hausärzte Ihrer Gemeinde
- Ihre/n Bürgermeister/in
- Leitungen der örtlichen Kitas und Grundschulen
- Vorstandsmitglieder lokaler Sportvereine
- Elternvertretende



ENTWICKELN SIE EIN LEITBILD FÜR IHR NETZWERK

Nachdem Sie Mitglieder für Ihr Netzwerk gewinnen konnten, entwickeln Sie gemeinsam ein Leitbild, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können. Gleichzeitig soll es den Nutzen Ihres Netzwerkes unterstreichen. Hier halten Sie auch fest, unter welchen Rahmenbedingungen Sie zukünftig miteinander arbeiten wollen. Dieser Schritt ist wichtig, um ein Miteinander auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Das Leitbild Ihres Netzwerkes zeigt, wie Ihr Vorhaben ausgerichtet ist. Es zeigt die Vision und Ihre Interessen und schafft einen Überblick, was Sie gemeinsam erreichen wollen. Ein Leitbild wird von den Mitgliedern Ihrer Gruppe gemeinsam erstellt und sollte die Meinungen aller berücksichtigen und widerspiegeln.



SETZEN SIE GEMEINSAM ZIELE

Um Ihre Vision in die Realität umzusetzen, bedarf es Ziele, die von Ihrem Netzwerk formuliert werden. In der anschließenden Umsetzung ist so jedem Mitglied klar, was eigentlich verfolgt werden soll.

Die Ziele sollten gemeinsam vom Netzwerk klar und strukturiert angelegt werden. Das gelingt besonders gut, wenn Sie die SMART-Regeln anwenden:

Spezifisch	Messbar	Anspruchsvoll	Realistisch	Terminiert
Es wird klar, was Ihr Netzwerk oder Ihre Maßnahme genau bewirken soll.	Es ist festgelegt, wie Sie überprüfen, ob Ihr Ziel erreicht wurde.	Das Erreichen Ihres Zieles ist eine Herausforderung; es ist nicht zu niedrig gesteckt.	Ihr Ziel ist dennoch nicht zu anspruchsvoll und kann erreicht werden.	Es ist festgelegt, in welchem Zeitraum Sie das Ziel erreichen möchten.

Ein **Beispiel** eines smarten Zieles Ihres Netzwerkes: Ziel des heutigen Treffens ist es, ein für alle Mitglieder des Netzwerkes gültiges Leitbild zu verabschieden.

DER NÄCHSTE SCHRITT: EIN KONZEPT FÜR IHRE NETZWERKARBEIT ERSTELLEN

Auch wenn die Mitarbeit in Ihrem Netzwerk freiwillig und hierarchiefrei organisiert ist, ist es für eine effektive Zusammenarbeit unerlässlich, Grundlegendes schriftlich festzuhalten.

Wie Ihr Netzwerk arbeitet und wie Sie Ihre Ziele verfolgen, auch methodisch, richtet sich nach der Größe Ihres Zusammenschlusses und nach den Themen, die Sie bearbeiten möchten. Punkte, die Sie in Ihrem Konzept abbilden können, sind:

- **Innere Strukturen:** Besitzt Ihr Netzwerk z. B. viele Mitglieder, kann es sinnvoll sein, ein Steuerungsgremium und unterschiedliche Arbeitsgruppen einzurichten. Dies kann als interne Struktur festgehalten werden.
- **Regeln der Zusammenarbeit:** Wie oft trifft sich das Netzwerk? Wie kommunizieren Sie miteinander? Und wer übernimmt die Rolle des Schriftführenden? Klare Regeln werden Ihr Zusammenarbeiten erleichtern, sie beugen Konflikten vor und bilden den Rahmen für ein gleichberechtigtes Miteinander. Gleichzeitig hilft es neuen Mitgliedern, sich schnell einfinden zu können.
- **Finanzplan:** Ein Finanzplan hilft allen Mitgliedern, etwaige Kosten zu kalkulieren.

Sehen Sie Ihr Konzept nicht als starres Konstrukt. Vielmehr ist es eine Handlungshilfe, die im Laufe der Netzwerkarbeit überprüft und angepasst werden kann.

IHR NETZWERK UMSETZEN UND DOKUMENTIEREN

Bisher haben Sie die Basis für Ihr Netzwerk geschaffen. Nun beginnt die aktive Netzwerkarbeit: Sie entwickeln gemeinsam Maßnahmen und setzen diese um, um Ihr Ziel zu erreichen.

Was ist jetzt wichtig?

- Halten Sie Ihr Netzwerk zusammen! Gerade in dieser Phase können Störungen und Konflikte auftreten. Viele praktische Aufgaben führen leicht dazu, dass jeder beginnt, unabhängig zu agieren.
- Bleiben Sie in stetigem Austausch und halten Sie Rücksprache mit allen Beteiligten! Regelmäßige Netzwerktreffen können dabei behilflich sein. Wie oft und in welchem Rhythmus Sie sich treffen, legen Sie gemeinsam fest.
- Bereiten Sie sich auf die Treffen vor! Eine gute Koordination und Organisation erweisen sich als Schlüssel, um die aktive Netzwerkphase am Laufen zu halten.
- Dokumentieren Sie Ihre Schritte! Wenn Sie Ihre Treffen und Aktivitäten ausführlichen dokumentieren, schaffen Sie einen hervorragenden Ausgangspunkt für eine spätere Evaluation und die Öffentlichkeitsarbeit Ihres Netzwerkes.

ABSCHLIESSEND: EVALUIEREN UND VERSTETIGEN

Sie können alle Schritte Ihres Netzwerkaufbaus laufend evaluieren, ebenso wie Ihre Zusammenarbeit und einzelne Maßnahmen, die Sie entwickeln und umsetzen. Sie überprüfen damit, ob Sie die gesteckten Ziele erreichen und Ihrer Vision näherkommen. Je nachdem, was Sie überprüfen möchten, gilt es, einen Indikator auszuwählen, der Ihre Erfolge entsprechend abbildet.

Möchten Sie eine Maßnahme zur Verbesserung der Kindergesundheit evaluieren, könnten Erfolgsindikatoren sein:

- Die Anzahl der Kinder bis 12 Jahre mit einem BMI $> 35\text{kg/m}^2$ liegt unter 25 Prozent.
- Das Mittagsangebot in Kita und Grundschule hat sich gesundheitsförderlich verändert.
- Die Anzahl der Bewegungsangebote für Kinder bis 12 Jahre hat sich verdoppelt.

Auch die Netzwerkarbeit als solches sollten Sie stetig überprüfen. Sie erkennen dadurch das Entwicklungspotenzial Ihres Netzwerkes, können die Potenziale gewinnbringend nutzen und Ihre Arbeiten verstetigen. Sie schaffen Strukturen, die den Grundstein für ein beständiges Netzwerk legen, das dauerhaft bestehen kann.

Tipp

Hinweise, wie Sie Maßnahmen eigenständig entwickeln, erhalten Sie im Leitfaden *Qualitätskriterien – für Planung, Umsetzung und Bewertung von Bewegung, Ernährung und Umgang mit Stress*, herausgegeben von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).



4| PRAKTISCHE HILFEN FÜR IHR NETZWERKVORHABEN

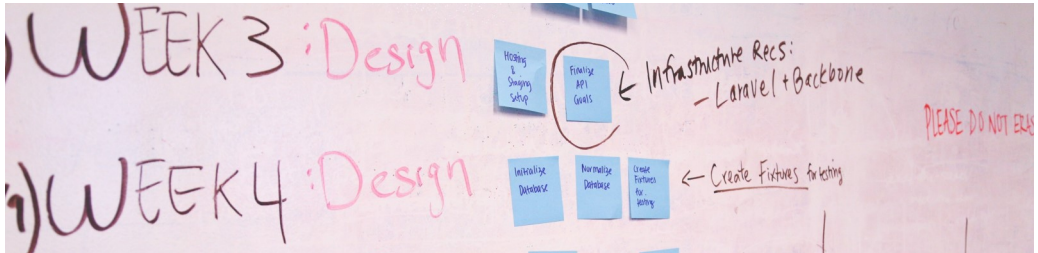
Die folgenden Szenarien geben Ihnen beispielhaft vor, wie Sie in einzelnen Netzwerk-Situationen reagieren können. Nutzen Sie die Vorlagen im Anhang als Hilfe für eine gelungene Netzwerkarbeit. Sie können die Vorlagen dabei an Ihre jeweilige Situation anpassen, eigene Ideen ergänzen oder von uns vorgegebene Punkte streichen.

Netzwerkphase	Ausgangssituation und praktische Hilfe
Start bei Null	<p>In Ihrer Kommune besteht noch kein Netzwerk, die Beteiligten treffen sich zum ersten Mal. Niemand hat Vorerfahrungen mit der Arbeit in einem Netzwerk. Es ist auch noch nichts festgelegt, es soll nur etwas für die Gesundheit in der Kommune getan werden.</p> <p>Nutzen Sie Moderationsplan 1 – Gründung eines Netzwerkes als Vorlage für Ihr heutiges Treffen. Sie lernen sich gegenseitig kennen, legen die Regeln der Zusammenarbeit fest und klären, was Sie von der gemeinsamen Netzwerkarbeit erwarten.</p>
ein Ziel finden	<p>Es gibt bereits ein Netzwerk, das sich mit der Gesundheit in der Kommune beschäftigt. Die Gruppe kennt sich und gemeinsam wurden Bestand, Bedarf und die Bedürfnisse in der Kommune erhoben. Jetzt sollen konkrete Ziele definiert werden.</p> <p>Wenn Ihr Netzwerk um Bedarf und Bestand Ihrer Kommune genau weiß, können Sie Moderationsplan 4 – Positionierung nutzen. Sie legen nun konkrete Ziele für die gemeinsame Arbeit fest. Wurden Bestand, Bedarf und Bedürfnisse nur unzureichend erhoben, hilft Ihnen Moderationsplan 3 – Orientierung in der Kommune bei den kommenden Schritten.</p>
Ihre Maßnahmen planen	<p>In der Kommune besteht ein gut aufgestelltes Netzwerk. Sie haben eine gemeinsame Vision entwickelt, die Bedingungen vor Ort ausführlich erfasst und neben einem Leitbild auch SMARTER Ziele formuliert. Jetzt möchten Sie konkrete Maßnahmen entwickeln.</p> <p>Beginnen Sie mit Moderationsplan 6 – Maßnahmeerstellung I. Er hilft Ihrem Netzwerk, präzise Maßnahmen zu entwickeln.</p>
das Netzwerk im Konflikt	<p>Ihr Netzwerk steht vor dem vermeintlichen Aus. Die Situation hat sich in den vergangenen Terminen festgefahren, keiner weiß mehr weiter und niemand hat Lust, weiterzuarbeiten.</p> <p>Unterbrechen Sie den Prozess und beschreiben Sie die Situation, nutzen Sie das Blitzlicht, um die Gefühle der Teilnehmenden einzufangen.</p>

WIE SIE MIT SCHWIERIGEN SITUATIONEN UMGEHEN

Wo verschiedene Menschen zusammenarbeiten, können auch schwierige Situationen entstehen. Auf die können Sie sich im Vorfeld einstellen. Im Folgenden zeigen wir Ihnen, welchen auftretenden Konflikten Sie wie entgegentreten können.

Konflikt	Lösungsvorschläge
die Gesamtgruppe wirkt demotiviert	<p>Als moderierende Person beobachten Sie, dass sich die Gruppe in ihrer Diskussion festgefahren hat - keiner weiß weiter und niemand hat Lust weiterzuarbeiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Störungskarten können Frust durch Nichtbeachtung von Vorschlägen von Beginn an entgegenwirken. Teilen Sie diese aus, bei Missachtung einzelner Verhaltensregeln können diese von den Beteiligten erhoben und so auf ein Fehlverhalten hingewiesen werden. ● Ein Blitzlicht kann die Situation entschärfen. Beachten Sie dabei geäußerte Gefühle der Beteiligten und lassen Sie jeden zu Wort kommen.
ein Vielredner reißt jedes Wort an sich	<p>In fast jeder Gruppe gibt es eine Person, die gern viel redet und/oder andere Teilnehmende unterbricht, um selbst zu reden. Als moderierende Person sollten Sie hier höflich unterbrechen, das Wichtigste zusammenfassen und die nächste Frage an alle Beteiligten stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Als moderierende Person sollten Sie hier höflich unterbrechen, das Wichtigste zusammenfassen und die nächste Frage an die Gruppe stellen. ● bei Protest des Vielredners: Besänftigen Sie Ihr gegenüber z. B. mit der Aussage: „Bitte haben Sie Verständnis, dass wir erst an einem Punkt weiterarbeiten müssen, bevor wir Ihren genannten Punkt wieder aufnehmen können.“ ● Um solchen Situationen vorzubeugen, können Sie die Redezeit im Voraus begrenzen. Die Teilnehmenden wissen dann, dass es sich auf das Wesentliche zu beschränken gilt.
Sie werden kritisiert	<p>In hitzigen Diskussionen kann es vorkommen, dass die moderierende Person persönlich angegriffen wird. Als moderierende Person sollten Sie hier höflich unterbrechen, das Wichtigste zusammenfassen und die nächste Frage an die Gruppe stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bewahren Sie Ruhe, wenn es zu unqualifizierten Bemerkungen kommt. Gehen Sie mit dem vermeintlichen Angriff sachlich um. Es kann helfen, den Einwand zu wiederholen und an die Gruppe weiterzugeben.
persönliche Konflikte	<p>In jedem Netzwerk können persönliche Konflikte zwischen den Teilnehmenden entstehen. Hier gilt, den Konflikt zeitnah zu erkennen und die Differenzen auszuräumen, da dieser Konflikt sonst schnell den Gruppenprozess hemmen und auf andere Teilnehmende überspringen kann.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mithilfe eines Rollenspiels oder einer Simulation helfen Sie beiden Parteien, die jeweils andere Sicht nachzuvollziehen



5 | METHODEN FÜR IHRE MODERATION

Moderationsmethoden erleichtern Ihnen die Moderation Ihrer Netzwerktreffen. Wenn Sie sie gezielt und kreativ einsetzen, können die Methoden Ihrem Netzwerk helfen, erfolgreich und zielorientiert zu agieren.

Sie als moderierende Person, nehmen eine wichtige Schlüsselrolle innerhalb des Netzwerkes ein. Sie steuern und leiten das Netzwerk und können mit einem gelungenen Einsatz der Moderationsmethoden viele Potenziale aktivieren und entscheidend zur Ergebnisfindung beitragen.

Wir stellen Ihnen nun unterschiedliche Moderationsmethoden vor, die in entsprechende Kategorien eingeteilt wurden.

Tipp

Wählen Sie Methoden, die Ihrer Erfahrung in der Moderation von Netzwerken entsprechen. Ein leichter Schweregrad eignet sich, wenn sie gar keine oder nur wenig Erfahrung besitzen. Ein hoher Schweregrad verlangt von Ihnen nicht nur einige Erfahrung, sondern ist häufig auch mit einem hohen Vorbereitungsaufwand verbunden.

Kennenlernen - Die Teilnehmenden lernen die Mitglieder des Netzwerkes kennen

Methode	Durchführung
Partnerinterview	<p>Ziel: Die Teilnehmenden Ihres Netzwerkes lernen sich gegenseitig kennen. Teilnehmende: 2-10 Dauer: 10-15 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Jeweils zwei Personen interviewen sich gegenseitig zu vorher (in der Kleingruppe oder die moderierende Person) vorgegebenen Fragen. Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>

Vorstellungsrunde	<p>Ziel: Die Vorstellungsrunde lässt alle Teilnehmenden zu Wort kommen und ermöglicht ein oberflächliches Kennenlernen.</p> <p>Teilnehmende: 2-20 Dauer: 1 Min. pro Person Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die Teilnehmenden stellen sich reihum vor, dabei können sie sich auf vorgegebene Fragen beziehen. Die Antworten sind kurz und prägnant und bleiben unkommentiert.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte für vorbereitete Fragen</p>
Geübte Hand	<p>Ziel: Die geübte Hand hilft beim Kennenlernen und baut spielerisch Vertrauen unter den Teilnehmenden auf.</p> <p>Teilnehmende: 4-20 Dauer: 5-15 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Die Teilnehmenden zeichnen die eigene Hand auf Papier und beschriften jeden Finger mit einer persönlichen Stärke. Anschließend werden die eigenen Stärken einem anderen Teilnehmenden im Zweiergespräch vorgestellt.</p> <p>Material: Papier & Stifte</p>
Spiegeln	<p>Ziel: Spiegeln hilft, Vertrauen in der Gruppe zu schaffen.</p> <p>Teilnehmende: beliebig Dauer: 5-15 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: In Zweiergruppen aufgeteilt stellen sich die Paare einander zugewandt auf. Eine Person beginnt, eine Bewegung durchzuführen, das Gegenüber ahmt diese so genau wie möglich nach. Es folgt der Wechsel.</p>
Kennenlern-Matrix	<p>Ziel: Die Kennenlern-Matrix visualisiert verschiedene Aspekte während des Kennenlernens.</p> <p>Teilnehmende: 2-20 Dauer: 5-15 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Die moderierende Person bereitet vor dem Netzwerktreffen eine Tabelle vor; die Spalten werden dabei für Informationen genutzt, die das Netzwerk von den Mitgliedern erfahren möchten (persönliche, wie netzwerkbezogene Angaben). Die Anzahl der Zeilen richtet sich nach der Anzahl der Teilnehmenden. Zu Beginn der Sitzung tragen sich die Mitglieder selbstständig ein. Die moderierende Person präsentiert die gesammelten Ergebnisse anschließend der Gruppe.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>

Thematischer Einstieg - Die Teilnehmenden machen sich mit einem Thema vertraut

Methoden	Durchführung
Begriffsimpule	<p>Ziel: Vorkenntnisse und Voreinstellungen der Teilnehmenden zu einem Thema werden herausgearbeitet.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die moderierende Person gibt verschiedene Satzanfänge vor und schreibt diese auf ein Flipchart, Satzanfänge können sein: „Gesundheit bedeutet für mich...“ oder „In diesem Netzwerk möchte ich...“. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, die Sätze zu vervollständigen, die moderierende Person hält die Impulse schriftlich fest und kann sie im Laufe des Treffens aufgreifen oder unkommentiert stehen lassen.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>

Ampelspiel	<p>Ziel: Unterschiedliche Meinungen innerhalb der Gruppe zu einem Thema können erfasst werden.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 10-15 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Den Teilnehmenden wird eine Frage gestellt; nach jeder Frage entscheiden sich die Teilnehmenden durch Aufzeigen farbiger Moderationskarten, ob sie zustimmen (grün), sich enthalten (gelb) oder ablehnen (rot).</p> <p>Material: farbige Moderationskarten, ggf. Flipchart, Papier & Stifte für die Fragen</p>
Strukturierte Fragen	<p>Ziel: Strukturierte Fragen können zur Datenerhebung genutzt werden.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 10-15 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Die zu bearbeitenden Fragen werden von der moderierenden Person auf verschiedenfarbigen Moderationskarten notiert und erläutert. Die Teilnehmenden notieren ihre Anmerkungen, Ideen und Gedanken ebenfalls auf Karten. Die Karten werden anschließend zu den jeweiligen Fragen gepinnt und von der moderierenden Person vorgestellt und ggf. geclustert. Die Gruppe kann ihre Arbeit anhand der Ergebnisse fortführen.</p> <p>Material: Moderationskarten, Pinnwand & Pinnadeln, Stifte</p>
Prozessübersicht	<p>Ziel: Es lassen sich erreichte Schritte und Meilensteine im Netzwerkprozess abbilden.</p> <p>Teilnehmende: beliebig Dauer: 30-60 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: In Anlehnung an die einzelnen Phasen des Netzwerkprozesses werden auf einem großen Plakat die Ergebnisse der bisher erreichten Schritte so kurz wie möglich/so ausführlich wie nötig notiert.</p> <p>Material: Moderationskarten, Plakat, Pinnwand & Pinnadeln, Stifte</p>
Clustern	<p>Ziel: Es lassen sich erreichte Schritte und Meilensteine im Netzwerkprozess abbilden.</p> <p>Teilnehmende: 2-20 Dauer: 5-10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Wurden bereits Ideen, Stichpunkte oder Fragen mithilfe eines Brainstormings oder einer Kartenabfrage gesammelt, können diese durch Clustern gruppiert und sortiert werden. Karten, die inhaltlich zusammenpassen, werden untereinander an einer Pinnwand angebracht, andere Aspekte werden mit Abstand daneben angebracht. Anschließend können entsprechende Oberbegriffe für die Themenblöcke festgelegt werden.</p> <p>Material: Moderationskarten, Pinnwand & Pinnadeln, Stifte</p>
Blitzlicht	<p>Ziel: Diese Methode gibt den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich kurz und knapp zu einem bestimmten Thema zu äußern.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 10-15 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die moderierende Person stellt eine Frage zu einem bestimmten Thema, reihum äußern sich nun die Teilnehmenden zu dieser Fragestellung. Im Voraus gilt es, eine Redezeitbegrenzung festzulegen. Eine Äußerung erfolgt freiwillig, niemand muss eine Meinung äußern.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Barometer	<p>Ziel: Die Methode arbeitet die verschiedenen Meinungen innerhalb der Gruppe heraus.</p> <p>Teilnehmende: ab 5 Dauer: 20-60 Min. Schwierigkeitsgrad: schwer</p> <p>Vorgehen: Die Enden einer Linie im Raum (mit Klebeband oder Kreide) markieren die gegensätzlichen Ausprägungen, z. B. „Ich stimme voll zu“ - „Ich stimme überhaupt nicht zu“. Die moderierende Person formuliert eine Aussage zum Thema, die Teilnehmenden positionieren sich dann entsprechend der eigenen Meinung im Raum. Anschließend tauscht sich die Gruppe über die unterschiedlichen Positionen und Beweggründe aus. Die moderierende Person muss aktiv auftreten, um allgemeinen Diskussionen vorzubeugen.</p> <p>Material: Flipchart, Klebeband oder Kreide, Papier & Stifte</p>

Ideensammlung - Die Teilnehmenden schaffen eine inhaltliche Grundlage

Methode	Durchführung
Brainstorming	<p>Ziel: Das Brainstorming dient dem Sammeln erster Ideen und Vorschläge innerhalb kurzer Zeit. Es eignet sich gut als Einstieg in ein Thema</p> <p>Teilnehmende: 5-15 Dauer: 10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die Teilnehmenden geben ihre ersten Assoziationen zu einem Thema oder einer Fragestellung in die Gruppe. Die moderierende Person sammelt und visualisiert die Ergebnisse, die in diesem Schritt unkommentiert bleiben.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
6-3-5-Methode	<p>Ziel: Diese Methode fördert das Finden von Ideen und hilft, neue und ungewöhnliche Vorschläge zu erzeugen</p> <p>Teilnehmende: 6 je Gruppe Dauer: 30 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Es werden Gruppen zu je 6 Personen gebildet. Jede Person entwickelt zu einer festgelegten Fragestellung jeweils 3 Ideen in 5 Minuten und verschriftlicht diese. Das eigene Papier wird an die links sitzende Person weitergegeben, gelesen und durch 3 neue Ideen ergänzt. Der Vorgang wird wiederholt, bis jede Person sein eigenes Papier wieder in den Händen hält.</p> <p>Material: Papier & Stifte</p>
Ideen-Karussell	<p>Ziel: Das Ideen-Karussell eignet sich, um Wissen zu sammeln. Es können mehrere Fragestellungen gleichzeitig bearbeitet werden, ohne dass es zu Dopplungen kommt.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 30 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Das Ideen-Karussell ist eine spielerische Abwandlung des Brainstormings. Die Teilnehmenden rotieren in Gruppen innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters zwischen 4 bis 6 Pinnwänden, die zuvor mit verschiedenen Fragestellungen bestückt wurden, und notieren dort ihre Ideen und Assoziationen.</p> <p>Material: 4-6 Pinnwände, Pinnnadeln, Moderationskarten oder Papier & Stifte</p>
Mindmapping	<p>Ziel: Mindmapping dient der bildhaften Darstellung von Ideen, die Ideenstränge sind dabei sortiert.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 15-30 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: In der Mitte eines Flipchart wird das zentrale Thema notiert. Die erste Idee zu diesem Thema bildet den ersten Hauptast; verwandte Ideen werden als Unteräste dargestellt, neue Ideen werden einem neuen Hauptast zugeordnet. Nach der Ideensammlung werden diese von der Gruppe bewertet</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Zuruffrage	<p>Ziel: Die direkte Formulierung einer Frage soll die Teilnehmenden zum Antworten anregen und Meinungen, Haltungen und Ideen zu einem Thema aufdecken.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 5-10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die moderierende Person gibt eine Frage in die Runde, die z. B. an einem Flipchart für alle sichtbar ist. Die Teilnehmenden werden gebeten, ihre Gedanken über Zurufe mitzuteilen. Die Ergebnisse werden notiert und bleiben von der Gruppe unkommentiert.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>

Runde	<p>Ziel: Eine Runde ermöglicht eine gleichberechtigte Teilnahme an dem Gespräch.</p> <p>Teilnehmende: 3-30 Dauer: 1-3 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Bei einer Runde reden alle Teilnehmenden nacheinander, ohne unterbrochen zu werden. Damit die Runde fokussiert ist, braucht es eine klar formulierte Frage.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Murmelgruppen	<p>Ziel: Murmelgruppen ermöglichen allen Teilnehmenden, eigene Gedanken und Gefühle einzubringen, ohne unterbrochen zu werden.</p> <p>Teilnehmende: 2-10 Dauer: 5-10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: In Zweiergruppen aufgeteilt, diskutiert jedes Pärchen zu einer vorgegebenen Fragestellung. Diese Methode ist hilfreich, um Konflikte anzusprechen und Lösungen zu finden oder um den Teilnehmenden zu ermöglichen, die eigenen Gedanken zu sortieren, ehe sie in der Gruppe vorgestellt werden. In der Auswertung können die Teilnehmenden reihum befragt werden oder nur einzelne Personen melden sich zu Wort.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Rollenspiel	<p>Ziel: Bei einem Rollenspiel nehmen die Teilnehmenden eine bestimmte (fremde) Rolle an. Das kann helfen, die Perspektive zu wechseln und sich in die Gedanken anderer hineinzuversetzen.</p> <p>Teilnehmende: ab 5 Dauer: 10-180 Min. Schwierigkeitsgrad: schwer</p> <p>Vorgehen: Die moderierende Person stellt eine Situation vor und erklärt die Rahmenbedingungen und Rollen mit deren Eigenschaften. Die Rollen werden anschließend nach Freiwilligkeit vergeben., alternativ kann eine Auslosung vorgenommen werden. Die Teilnehmenden haben nun einige Minuten Zeit, sich in die Rolle einzufinden. Personen, die keine aktive Rolle übernehmen, werden gebeten, aktive Zuhörer (Beobachter) zu sein. Anschließend wird die Situation mit allen Rollen gespielt, sobald der gewünschte Durchbruch erreicht wurde, löst die moderierende Person die Rollen auf, die Gruppe diskutiert das Geschehene anschließend.</p> <p>Material: Kopien mit Rollenbeschreibungen, ggf. Lose</p>
Kopfstandmethode	<p>Ziel: Die Kopfstandmethode kann angewendet werden, wenn Lösungen erarbeitet werden müssen, für die es bisher keine zielführenden Ideen gab.</p> <p>Teilnehmende: 2-15 Dauer: 30 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Die Kopfstandmethode eignet sich besonders für negativ geprägte Gruppen und teilt sich in zwei Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negativphase: Es werden alle Kritikpunkte, Schwächen und Defizite, die die Lösung des Problems verhindern könnten, aufgeschrieben. • Positivphase: Im nächsten Schritt werden für jeden Kritikpunkt Verbesserungsvorschläge gesucht, die danach bewertet und weiterverarbeitet werden. <p>Material: Flipchart oder Pinnwand & Pinnadeln, Papier & Stifte</p>

Beteiligung und Diskussion - Die Teilnehmenden tauschen sich aus

Methode	Durchführung
Pyramiden- diskussion	<p>Ziel: Diese Methode eignet sich für die Diskussion von Thesen, Regeln und Ideen.</p> <p>Teilnehmende: 16-32 Dauer: 30-60 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Es werden 4 Gruppen mit jeweils 4 bis 8 Teilnehmenden gebildet. Jede Gruppe diskutiert eine Fragestellung und verschriftlicht ihre Ideen. Danach tauschen sich jeweils zwei Gruppen aus und einigen sich auf die wichtigsten Inhalte, die ebenfalls schriftlich festgehalten werden. Im letzten Schritt tauschen sich alle Gruppen im Plenum aus, Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden herausgearbeitet, bis ein gemeinsames Werk entstanden ist.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Themenspeicher	<p>Ziel: Der Themenspeicher eignet sich für Ideen oder Anmerkungen, die zu diesem Zeitpunkt keinen Raum finden, jedoch nicht in Vergessenheit geraten sollen.</p> <p>Teilnehmende: 2-20 Dauer: 5-10Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Genannte Themen oder Anmerkungen werden von der moderierenden Person für die Gruppe sichtbar notiert und zu einem späteren Zeitpunkt aufgenommen.</p> <p>Material: Flipchart, Papier & Stifte</p>
Methode 66	<p>Ziel: Diese zeitlich begrenzte Gruppendiskussion soll verwertbare Ideen sammeln.</p> <p>Teilnehmende: 6-24 Dauer: 10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht</p> <p>Vorgehen: Die Methode ermöglicht einen kurzen Austausch zu einem bestimmten Thema. Jeweils 6 Personen finden sich in einer Gruppe zusammen und diskutieren 6 Minuten zu einem Thema. Die Fragestellung sollte dabei präzise formuliert sein.</p>
World-Café	<p>Ziel: Es sollen so viele kreative Ideen wie möglich zu einem Thema gefunden werden.</p> <p>Teilnehmende: 6-30 Dauer: 30-60 Min. Schwierigkeitsgrad: fortgeschritten</p> <p>Vorgehen: Kleingruppen bearbeiten im 20-Minuten-Takt unterschiedliche Fragestellungen und rotieren dabei um Thementische. Die Tische sind versehen mit Plakaten, auf denen Ideen, Meinungen und Wissen der Teilnehmenden festgehalten werden können. Ein „Gastgeber“ pro Kleingruppe verweilt am Tisch und gibt den wechselnden Gruppen Informationen zu den von der Gruppe zuvor erarbeiteten Ergebnissen. Die Ergebnisse aller Gruppen können anschließend der Großgruppe präsentiert werden.</p> <p>Material: Moderationskarten & Stifte, Tische, Plakate, Pinnwände & Pinnadeln für die Präsentation</p>

Priorisierung - Die Teilnehmenden legen Wichtigkeiten fest

Methode	Durchführung
Hand heben	<p>Ziel: Die moderierende Person bekommt guten Überblick, was der Gruppe wichtig ist. Teilnehmende: 2-20 Dauer: 2-5 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Die moderierende Person fordert die Teilnehmenden zu Beginn des Treffens auf, die Hand zu heben, wenn ihnen ein Punkt der Tagesordnung wichtig erscheint. Themen, die der Gruppe unwichtig sind, können nach Zustimmung aller Mitglieder von der Agenda gestrichen werden.</p>
Einpunkt-/ Mehrpunktabfrage	<p>Ziel: Die Punktabfrage stellt eine demokratische (und wenn gewollt anonyme) Methode dar, Schwerpunkte zu setzen, z. B., was zuerst bearbeitet werden soll. Teilnehmende: 2-15 Dauer: 5-10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Die Teilnehmenden bekommen einen oder mehrere Klebepunkte und können diese der eigenen Priorität nach Fragestellungen oder Themen zuordnen, die sie als wichtig erachten. Vorher sollte festgehalten werden, dass die durch die Punktabfrage erarbeitete Rangfolge verbindlich ist. Material: Flipchart, Papier & Stifte, farbige Klebepunkte</p>

Feedback - Die Teilnehmenden melden die eigene Meinung zurück

Methode	Durchführung
Kartenabfrage	<p>Ziel: Erwartungen, Meinungen und Gedanken können herausgearbeitet werden. Teilnehmende: 2-20 Dauer: 10-Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Die Teilnehmenden notieren die eigenen Meinungen und Gedanken zu einer Fragestellung auf Moderationskarten. Die Karten werden von der moderierenden Person eingesammelt und ausgewertet; sinnvoll kann sein, die Antworten zu clustern. Im Zuge eines geplanten Feedbacks können die Antworten anschließend wieder aufgegriffen werden, um Veränderungen zu erfragen. Material: Moderationskarten & Stifte, ggf. Pinnwand & Pinnnadeln</p>
Feedbackhand	<p>Ziel: Diese kreative Methode zeigt ein detailliertes Feedback der Teilnehmenden. Teilnehmende: 2-20 Dauer: 10 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Die Teilnehmenden erhalten eine Kopie eines Handbildes, jeder Finger ist mit einem bestimmten Attribut belegt. Die Teilnehmenden äußern ihre Eindrücke nacheinander mithilfe des Handbildes in der Gruppe. Material: Kopie der Feedbackhand, Stifte</p>
Satzanfänge	<p>Ziel: Satzanfänge liefern spielerisch Feedback zu speziellen Aspekten Teilnehmende: 2-20 Dauer: 5-15 Min. Schwierigkeitsgrad: leicht Vorgehen: Die Teilnehmenden beenden reihum Satzanfänge, wie „heute hat mir besonders gut gefallen, dass...“, die zuvor auf Karten oder dem Flipchart festgehalten wurden. Material: Moderationskarten, Flipchart, Stifte</p>

6 | MODERATIONSPLÄNE FÜR IHRE TREFFEN

Die folgenden Moderationspläne können Ihnen helfen, Ihre Treffen strukturiert und zielgerichtet zu leiten.

MODERATIONSPLAN 1 - GRÜNDUNG IHRES NETZWERKES

Schritt	Ziel	Methode/n
1. gegenseitiges Kennenlernen	TN erfahren, wer die Beteiligten im NW sind	<ul style="list-style-type: none">• Kennenlern-Matrix Tipp: Heben Sie diese für spätere Treffen auf!
2. Umgangsregeln festlegen	TN legen Regeln des gemeinsamen Miteinanders fest	<ul style="list-style-type: none">• Zuruffrage
3. gemeinsame Vision	TN formulieren eine Vision davon, was das NW gemeinsam erreichen	<ul style="list-style-type: none">• Blitzlicht
4. Ressource Netzwerk	TN teilen mit, was sie zum NW beitragen können; TN äußern, was sie sich vom NW erhoffen	<ul style="list-style-type: none">• Kartenabfrage• Clustern
5. weitere Akteure	TN bestimmen weitere Akteure, die potenziell im NW mitwirken können/wollen o. das NW mit ihrer Expertise bereichern würden	<ul style="list-style-type: none">• Brainstorming• Aufgabenverteilung „Wer kontaktiert welchen Akteur?“
6. Terminvereinbarung/Abschluss	TN einigen sich auf den nächsten Termin; TN klären offene Fragen	<ul style="list-style-type: none">• Zuruffrage• Hand heben

	Hilfsmittel	Zeit	Notizen
e-	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker • vorbereitete Matrix /Tabelle 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • große Pinnwand • Moderationskarten • große Stifte / Marker • Pinnnadeln/ Klebestreifen 	20 min	
“	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 2 - DAS NETZWERK SCHAFFT GRUNDLAGEN

Schritt	Ziel	Methode/n
1. neue Teilnehmende kennenlernen	TN lernen einander weiter kennen u. festigen Umgangsformen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlern-Matrix (vorstellen und ergänzen) • Umgangsregeln per Zuruf vervollständigen
2. Themenspeicher anlegen	TN legen Themenspeicher an, um Themen an geeigneter Stelle zu besprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Themenspeicher
3. Differenzierung „Bestand – Bedarf – Bedürfnisse“	TN können die Begrifflichkeiten „Bestand“, „Bedarf“ u. „Bedürfnisse“ voneinander abgrenzen und richtig verwenden	<ul style="list-style-type: none"> • praktische Beispiele
4. Vorüberlegungen zu Bedarf und Bestand	TN vereinbaren, welcher Bestand für eine Bedarfsbestimmung relevant ist u. legen fest, wer Informationen über den Bestand der Kommune einholt	<ul style="list-style-type: none"> • Mindmapping • Maßnahmenplan
5. Prozessübersicht anlegen	Es wird eine Prozessübersicht erstellt, um alle wichtigen Meilensteine des NW abzubilden	
6. Terminvereinbarung/ Abschluss	TN legen regelmäßigen Termin fest; offene Fragen werden geklärt	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

	Hilfsmittel	Zeit	Notizen
en	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlern-Matrix • Flipchart mit Umgangsregeln • große Stifte / Marker 	10 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	10 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Info – Blätter • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	30 min	
-	<ul style="list-style-type: none"> • ein großes Plakat (A1) • große Stifte / Marker • ggf. Textmarker zur Gestaltung 	10 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 3 - IHR NETZWERK ORIENTIERT SICH IN DER KOMMUNE

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	Ergebnisse der bisherigen NW-Arbeit werden vorgestellt; Hinführung zur Thematik „Bestand – Bedarf“	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung/ Briefing
2. Bestand zusammentragen	TN tragen die eingeholten Informationen zum Bestand in der Kommune zusammen	<ul style="list-style-type: none"> • Mindmapping
3. Bedarf ableiten	TN leiten anhand des ermittelten Bestandes den Bedarf der Kommune entsprechend der Vision des NW's ab	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen-Karussell
4. Bedürfnisse antizipieren	TN tragen zusammen, welche Bedürfnisse sie in ihrer Kommune vermuten; die zuvor erarbeiteten Bedarfe werden entsprechend der angenommenen Bedürfnisse priorisiert	<ul style="list-style-type: none"> • Murmelgruppen • Clustern • Mehrpunktabfrage
5. Partner bestimmen	TN bestimmen entsprechend des erarbeiteten Bedarfes Akteure deren Mitarbeit im NW wünschenswert wäre u legen fest, wer wen kontaktiert u. zur Teilnahme am NW einlädt	<ul style="list-style-type: none"> • Abwandlung Vier – Felder – Tafel mit Zuruf → Für wen ist das Thema von Bedeutung? → Wer hat Kontakt zur Zielgruppe? → Welche Kompetenzen werden benötigt? → Welche Ressourcen werden benötigt?
6. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen treffen; offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

Hilfsmittel	Zeit	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht • ggf. Kennenlern-Matrix 	10 min	
<ul style="list-style-type: none"> • große Pinnwand • ggf. Moderationskarten • große Stifte / Marker 	30 min	
<ul style="list-style-type: none"> • 3-4 Tische • große Blätter • große Stifte / Marker 	30 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Moderationskarten Pinnna- deln/ Klebestreifen • große Stifte / Marker • Flipchart + Papier • Klebepunkte 	20 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	10 min	
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 4 - IHR NETZWERK POSITIONIERT SICH

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	Stand des NW wird für neue Beteiligte kurz vorgestellt; neue TN stellen sich vor	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht vorstellen • Kennenlern-Matrix vervollständigen
2. Leitbildentwicklung I	gemeinsames Verständnis generieren, wofür das NW steht; Werte und Regeln aufstellen; NW-Identität schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Kartenabfrage • Clustern
3. Leitbildentwicklung II	gemeinsames Leitbild entwickeln aus erarbeiteten Inhalten des vorangegangenen Moderationspunktes; Leitbild in Prozessübersicht verschriftlichen	<ul style="list-style-type: none"> • Pyramidendiskussion
4. SMARTe Ziele formulieren	TN lernen die SMARTe Zielformulierung kennen und üben, sie anzuwenden	<ul style="list-style-type: none"> • praktische Beispiele
5. Zielsetzung des Netzwerkes	Inhalte der Zielsetzung sollen zunächst gemeinsam erarbeitet werden und dann eine SMART formulierte Zielsetzung des NW gefunden werden; Verschriftlichen der Zielsetzung in Prozessübersicht	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • 6 – 3 – 5 Methode • Einpunktabfrage
6. Vorüberlegungen zu NW-Zielen	TN werden gebeten sich zum nächsten Termin jeweils zwei SMARTe Ziele für die NW-Arbeit zu überlegen	<ul style="list-style-type: none"> • „Hausaufgabe“
7. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

Hilfsmittel	Zeit	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht • Kennenlern-Matrix • große Stifte / Marker 	10 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Moderationskarten große Stifte / Marker • große Pinnwand • Pinnadeln/ Klebestreifen 	20 min	
<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitete Materialien aus Punkt 2 • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Info – Blätter • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker • Moderationskarten Pinnadeln • Klebepunkte 	30 min	
	5 min	
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 5 - EIN ZIEL WIRD GEFUNDEN

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	TN werden auf gleichen Wissensstand gebracht; Ankündigung aktueller Tagesordnungspunkte	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung / Briefing
2. NW-Ziele I	TN tragen die im Voraus überlegten Ziele zusammen, selektieren und priorisieren sie; Verschriftlichen der einzelnen Ziele in Prozessübersicht	<ul style="list-style-type: none"> • Kartenabfrage • Mehrpunktabfrage • Einpunktabfrage
3. NW-Ziele II	große Ziele werden ggf. in Teilziele gegliedert	<ul style="list-style-type: none"> • Zuruf • offene Diskussion
4. Überleitung in Maßnahmenprozess	TN verständigen sich darüber, wie Ziele in der Kommune erreicht werden können	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming auf Zuruf
5. Vorstellung Maßnahmenprozess	TN lernen Maßnahmenprozess kennen u. erfassen dessen Bedeutung für eine gute Maßnahmenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • praktische Beispiele
6. Orientierung Maßnahmen	TN tragen allgemeine Maßnahmen-Schwerpunkte zusammen TN priorisieren Schwerpunkte entsprechend Ziele; Verschriftlichen der Maßnahmen-Schwerpunkte in Prozessübersicht	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des Brainstorming auf Punkt 4 • Clustern zu Schwerpunkten • Priorisieren via Hand heben
7. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen treffen; offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

	Hilfsmittel	Zeit	Notizen
	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht 	5 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • Moderationskarten • große Stifte / Marker • Pinnnadeln / Klebestreifen • Klebepunkte 	15 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Info – Blätter • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
US	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming siehe Pkt. 4 • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 6 - SIE ERSTELLEN GEMEINSAM MASSNAHMEN

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	Thema der angestrebten Maßnahmenerstellung u. das dazugehörige Ziel werden kurz vorgestellt	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung / Briefing
2. Vergegenwärtigung Maßnahmeprozess	Maßnahmeprozess wird gut sichtbar visualisiert	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung
3. gemeinsames Verständnis schaffen	TN einigen sich auf Definition/ Beschreibung für die geplante Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Kartenabfrage • Clustern • offene Abstimmung/ Hand heben
4. Bestand und Bedarf ermitteln	TN leiten aus dem Bestand/ Bedarf der Kommune konkreten Bestand/Bedarf für geplante Maßnahme ab	<ul style="list-style-type: none"> • Pyramidendiskussion
5. Ziele und Zielgruppe festlegen	TN legen fest, welche Zielgruppe mit der Maßnahme erreicht werden soll u. formulieren SMARTe Ziele und Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben (Zielgruppe) • Murmelgruppen (Ziele)
6. Vorüberlegungen zum Maßnahmekonzept	TN erarbeiten Lösungsvorschläge zur Umsetzung der Maßnahme, tragen potenzielle Akteure für die Umsetzung zusammen u. sammeln Ideen zur Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen-Karussell • Maßnahmenplan ableiten
7. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen treffen; offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

Hilfsmittel	Zeit	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht 	10 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Plakat mit Maßnahmeprozess oder • große Blätter + große Stifte 	5 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • Moderationskarten • große Stifte / Marker • Pinnadeln/ Klebestreifen 	20 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	20 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	30 min	
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 7 - MASSNAHMEN ERSTELLEN II

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	bisherige Maßnahmenerstellung wird kurz vorgestellt	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung / Briefing
2. Konkretisieren der Vorüberlegungen	TN tragen weitergeführte Überlegungen zusammen; Maßnahme wird in einzelne Prozessschritte untergliedert; jedem Prozessschritt werden adressierte Akteure und Finanzierungsmöglichkeiten zusortiert	<ul style="list-style-type: none"> • Ablaufdiagramm in Form einer prospektiven Prozessübersicht
3. Umsetzung planen	dem Ablaufdiagramm aus Punkt 2 werden Verantwortlichkeiten zugeteilt; das Ablaufdiagramm wird mit datierten Meilensteinen versehen	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenplan • Zeitplan erstellen
4. Dokumentation planen	TN prüfen, ob die Dokumentation der Maßnahmenplanung vollständig ist u. alle bereits erarbeiteten Inhalte enthält ; TN entscheiden, wie Durchführung der Maßnahme dokumentiert wird	<ul style="list-style-type: none"> • Verschriftlichen der bisherigen Ergebnisse • Zuruf, offene Diskussion
5. Ableiten weiterer Maßnahmen	TN prüfen, ob geplante Maßnahme weitere Maßnahmen erfordert bzw. anderen Maßnahmen den Weg ebnet	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming
6. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen treffen; offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

Hilfsmittel	Zeit	Notizen
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier des vorangegangenen Termins 	10 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker • Moderationskarten 	25 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Ablaufdiagramm • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellhefter • Blätter • Stifte 	15 min	
<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

MODERATIONSPLAN 8 - IHREN NETZWERKPROZESS EVALUIEREN

Schritt	Ziel	Methode/n
1. Einführung	TN werden auf gleichen Wissensstand gebracht; Ankündigung aktueller Tagesordnungspunkte	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung / Briefing
2. Vorstellung des Evaluationsgegenstandes	zu evaluierende Maßnahme/NW-Arbeit wird kurz vorgestellt; SMART formulierte Ziele werden in Erinnerung gerufen	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Zusammenfassung • Visualisierung der Ziele auf Flipchart
3. Soll-Ist-Vergleich	TN tragen Ergebnisse der Maßnahme/NW-Arbeit zusammen; Ergebnisse werden mit SMARTen Zielen abgeglichen	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenüberstellung von Sollwert (SMARTe Ziele) und Ist-Zustand (Ergebnisse der Maßnahme/NW-Arbeit)
4. Bewertung der Ergebnisse	TN bewerten die Ergebnisse der Maßnahme/NW-Arbeit hinsichtlich Zielerreichungsgrades	<ul style="list-style-type: none"> • Ampelspiel
5. Verstetigen erreichter Ziele	Maßnahmen/NW-Aspekte, die zur Zielerreichung geführt haben sollten ggf. durch NW–TN verstetigt werden	<ul style="list-style-type: none"> • Zuruffrage • Maßnahmenplan
6. Überarbeitung nicht erreichter Ziele	kritische Betrachtung nicht erreichter Ziele; ggf. unpräzise gewählte Zielformulierungen in SMARTe Zielformulierung übertragen; ggf. mittlerweile irrelevante Ziele ermitteln u. streichen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele streichen mittels Hand heben • SMARTe Zielformulierung prüfen • Kopfstandmethode für unerreichte Ziele
7. Abschluss	ggf. Terminvereinbarungen treffen; offene Fragen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Hand heben • offene Diskussion

	Hilfsmittel	Zeit	Notizen
	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht • Maßnahmenplan/-pläne 	5 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessübersicht • Maßnahmenplan/-pläne • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	10 min	
3-	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitete Materialien aus Punkt 2 • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitete Materialien aus Punkt 3 • rote, gelbe, grüne Moderationskarten / Blätter 	10 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	15 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitete Materialien aus Punkt 3 • Flipchart + Papier • große Stifte / Marker 	25 min	
	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Flipchart + Papier • ggf. große Stifte / Marker 	10 min	

IMPRESSUM

Herausgeberin

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung
Mecklenburg-Vorpommern e. V.
Wismarsche Str. 170
19053 Schwerin

Tel.: 0385 2007 386 0

Mail: info@lvg-mv.de

www.lvg-mv.de

Vereinsregister-Nr.:

Amtsgericht Schwerin Nr. 110

Verantwortlich i. S. d. P. R.

Charlotte Lazarus

Redaktion

Kristin Mielke

Autoren

Theresa Busch, Anja Fleuti, Max Hahn, Lisa Laininger,
Maria Östreich, Luisa Katharina Weber

Gestaltung

Friederike Keipke

Bildnachweis

freepik.com

pexels.com

pixabay.com

in Kooperation mit:



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

© LVG MV e. V., Schwerin, Dezember 2020

gefördert durch:



Ministerium für Wirtschaft, Arbeit
und Gesundheit