Martin-Luther- Universität Halle-Wittenberg
Philosophische Fakultät II
Institut Medien, Kommunikation & Sport
Department Sportwissenschaft
Sommersemester 2011
Studiengang: Master Sport & Ernährung

Masterthesis

zur Erlangung des akademischen Grads Master of Arts (M.A.)
im Studiengang Sport & Ernährung
zum Thema

„Regionale Netzwerkbildung zur Übergewichts-prävention von Kindern – Studie zur Untersuchung günstiger und hemmender Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus“

Vorgelegt von:
Sina Scheerer
Gartenstraße 32
72644 Oberboihingen
Matrikelnummer: 209231386
E-Mail: sina.scheerer@sport.uni-halle.de
Telefon: 07022/64072
4. Fachsemester

Betreuer: Prof. Dr. Kuno Hottenrott

Abgabe am: 29.09.2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **I**

Abbildungsverzeichnis ..... **II**

Tabellenverzeichnis ..... **IV**

1. Einleitung **1**

1.1 Hintergrund 1

1.2 Inhalt und Ziele 3

2. Netzwerke und kommunale Gesundheitsförderung – eine Ein- und Zusammenführung **5**

2.1 Einführung zur Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ 5

2.1.1 Zum Begriff der „Gesundheit“ und der „Gesundheitsförderung“ 5

2.1.2 Warum ist Gesundheitsförderung in der Kommune sinnvoll? 6

2.1.3 Zum Begriff des Settings und den Besonderheiten des Settings "Kommune" in der Gesundheitsförderung 8

2.2 Einführung in die Netzwerkthematik 9

2.2.1 Merkmale von Netzwerken 9

2.2.2 Typologie von Netzwerken 12

2.2.3 Grundstrukturen und Arbeitsformen in einem Netzwerk 14

2.3 Netzwerkarbeit zur kommunalen Gesundheitsförderung von Kindern - Möglichkeiten und Chancen 16

3. Auf dem Weg zum erfolgreichen Netzwerk - Wie gestaltet man ein Netzwerk erfolgreich? **18**

3.1 Mögliche Probleme und Herausforderungen 18

3.2 Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen 20

3.3 Wie gestaltet man ein Netzwerk erfolgreich? 22

4. Die Phase des Netzwerkaufbaus als Fundament **23**

4.1 Netzwerkaufbau: Wie ein Netzwerk laufen lernt 23

4.2 Schaffung günstiger Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus 28

4.2.1 Von den Netzwerkmitgliedern abhängige Voraussetzungen 28

4.2.2 Die Organisationsstruktur festigende Voraussetzungen 32

4.2.3 Extern bedingte Voraussetzungen 36

4.3 Hemmende Voraussetzungen vermeiden 38

5. Fragestellung **40**

6. Stand der Forschung **41**

7. Untersuchungskonzeption **42**

7.1 Methodenbeschreibung 42

7.1.1 Methodenauswahl 42

7.1.2 Fragebogenkonstruktion 42
7.2 Stichprobenbeschreibung 45
7.3 Datenauswertung 46
8. Ergebnisse 52
8.1 Erfolge auf Makro- und Mikroebene und Probleme und Herausforderungen der regionalen Netzwerke 52
8.2 Die Phase des Netzwerkaufbaus und die dort geschaffenen günstigen und hemmenden Voraussetzungen 57
8.3 Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den Voraus-setzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden und späteren Erfolgen und Problemen 64
9. Diskussion 68
9.1 Kritische Würdigung der Untersuchungsbefunde 68
9.2 Methodenkritik 73
9.3 Praktische Implikationen 74
10. Fazit 76
11. Literaturverzeichnis 80
12. Anhang 85
12.1 Fragebogen 85
12.2 Kodierleitfaden „Erfolg auf Makroebene“ 90
12.3 Kodierleitfaden „Erfolg auf Mikroebene“ 91
12.4 Kodierleitfaden „Probleme und Herausforderungen“ 93
12.5 Schlusserklärung 95

Abbildungsverzeichnis

Abb 1. Die Determinanten der Gesundheit: ursprünglich von Dahlgreen und Whitehead entwickelte und vom Fonds gesundes Österreich angepasste Darstellung. (Darstellung: Fonds gesundes Österreich, www.fgoe.org) 6
Abb. 2. Setting „Kommune“ bündelt verschiedene Lebenswelten (eigene Darstellung) 9
Abb. 3. Grundstrukturen eines kommunalen Netzwerks (Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 49) 15
Abb. 4. Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ vernetzt verschiedener Lebenswelten (eigene Abbildung) 16
Abb. 5. Darstellung eines kommunalen Gesundheitsförderungsplans für Kinder und Jugendliche für die verschiedenen beteiligten Akteure (Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010, S. 19) 30

Abb. 6. Diagramm zu den Angaben zum Jahr der Netzwerkgründung (x – Achse: Jahresangaben; y – Achse: Anzahl der Regionen) 46

Abb. 7. Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren auf Makroebene 48

Abb. 8. Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren auf Mikroebene 49

Abb. 9. Kategoriensystem zu Problemen und Herausforderungen 50

Abb. 10. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Makroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 53

Abb. 11. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Makroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 53

Abb. 12. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Mikroebene pro Befragungseilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 54

Abb. 13. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Mikroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 55

Abb. 14. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Probleme und Herausforderungen pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 56

Abb. 15. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Probleme und Herausforderungen pro Befragungseilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien) 56

Abb. 16. Anzahl der Befragungsteilnehmer, in deren Netzwerk bestimmte Punkte in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt oder nicht verbindlich festgelegt wurden (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = mögliche Punkte) 57

Abb. 17. Angaben von sechs Teilnehmern der Befragung aus der Region 18 zu den Antwortmöglichkeiten der Frage „Welche der folgenden Punkte haben Sie in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt?“ (x – Achse: 1 = nein/keine Zustimmung, 2 = ja/Zustimmung; y – Achse: Antwortmöglichkeiten) 58

Abb. 18. Angaben von sechs Teilnehmern der Befragung aus der Region 20 zu den Antwortmöglichkeiten der Frage „Welche der folgenden Punkte haben Sie in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt?“ x – Achse: 1 = nein/keine Zustimmung, 2 = ja/Zustimmung; y – Achse: Antwortmöglichkeiten) 58

Abb. 19. Anzahl der prozentualen Verteilung, inwiefern die Befragungsteilnehmer den folgenden Aussagen zugestimmt haben (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = angegebenen Aussagen) 60

Abb. 20. Anzahl der prozentualen Verteilung, inwiefern die Befragungsteilnehmer den folgenden Aussagen zugestimmt haben (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = angegebenen Aussagen) 61

Abb. 21. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Erfolgsfaktoren auf

Makroebene, die für die aktive Phase des Netzwerks stehen. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf“. (eigene Darstellung). 65

Abb. 22. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Erfolgsfaktoren auf Mikroebene, die für die aktive Phase des Netzwerks stehen. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf“. (eigene Darstellung). 66

Abb. 23. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Problemen, die in der aktiven Phase des Netzwerks entstehen können. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf“. (eigene Darstellung) 67

Abb. 24. Anzahl der Befragungsteilnehmer, die bestimmte Punkte in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt oder nicht verbindlich festgelegt haben (in %) (x-Achse = Anzahl der Teilnehmer in Prozent, y-Achse = Punkte, die verbindlich festgelegt werden können). 70

Abb. 25. Ausprägung der Zustimmung zu der Frage, ob vor der Gründung des Netzwerks Regeln erstellt wurden, wie man mit Konflikten umgeht (in %). 70

Abb. 26. Die Netzwerkmitglieder als Dreh- und Angelpunkt zwischen den beiden Erfolgsfaktoren „Effektives Arbeiten im Netzwerk“ und „Motivation der Netzwerkteilnehmer“ (eigene Darstellung). 72

Tabellenverzeichnis

Tab. 1. *Soziale Determinanten für Gesundheit in der Kommune, die das gesundheitsförderliche Aufwachsen von Kindern beeinflussen können (modifizierte Darstellung von Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V, 2008, S. 8 nach Wilkinson und Marmot (2004)).* 7

Tab. 2. *Unterschiede zwischen Netzwerk, Kooperation und Organisation (modifizierte Darstellung von Hayer, 2008, S. 14 und 20)* 12

Tab. 3. *Vorteile der Organisationsform „Netzwerk“ in der kommunalen Gesundheitsförderung (eigene Darstellung unter Berücksichtigung von DOSB, 2010; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Hayer, 2008; Schubert, 2008).* 17

Tab. 4. *Typische Probleme und Stolpersteine in einem Netzwerk (unter Berücksichtigung von Deutscher Olympischer Sportbund, 2008; Borkenhagen et al., 2004)* 19

Tab. 5. *Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen (eigene Darstellung unter Berücksichtigung folgender Literatur: DOSB, 2010; Sprenger, 2006; Miller, 2005; Elsholz et al. 2004)* 21

Tab. 6. *Darstellung der verschiedenen Aufgaben, die innerhalb der verschiedenen Bereiche für den Netzwerkkoordinator anfallen können (unter Berücksichtigung von Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Bertelsmann Stiftung, 2008; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010: Meier zu Köcker & Buhl, 2008; Schmutz, 2008)* 35

Tab. 7. *Tabellarische Darstellung der Bewertung der Arbeitsatmosphäre in der Phase des Netzwerkaufbaus auf einer Skala von 1-5 (Markierung bei dem jeweiligen Modalwert).* 62

Tab. 8. *Auflistung aller Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung, die in der Phase des Netzwerkaufbaus mit in den Prozess eingebunden wurden* 63

Tab. 9. *Tabellarische Zusammenfassung der in dieser Arbeit dargestellten günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv geschaffen werden können, um das Fundament für ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk zu bauen.* . 77

1. Einleitung

1.1 Hintergrund

> „Die gesundheitliche Lage von Kindern hat sich im zurückliegenden Jahrhundert in den Industriestaaten in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß verbessert."
> (12. Kinder- und Jugendbericht, 2005, S. 154)

Die die in diesem Zitat angesprochene Veränderung sind vor allem durch bessere hygienische Bedingungen, eine Verbesserung der Bekämpfung von Infektionskrankheiten und auch den Rückgang der Zahl unbehandelbarer Krankheiten bedingt. Dennoch haben Kinder in diesem Jahrhundert mit Gesundheitsstörungen zu kämpfen, die der Industrialisierung und den folgenden gesellschaftlichen Entwicklungen zuzuschreiben sind. Die Ursachen dafür liegen in der zunehmenden Urbanisierung, Technisierung und Medialisierung der Lebenswelten von Kindern.
Das Freizeitverhalten von Kindern hat sich in den letzten Jahrzehnten weg von der Straße nach innen verlagert. Eine Studie von Bös, Opper, Woll, Liebisch, Breithecker und Kremer (2001) ergab, dass die mittlere Bewegungszeit bei sechs- bis zehnjährigen Kindern von den 70er-Jahren bis heute von drei bis vier auf circa eine Stunde zurückgegangen ist. In dieser Stunde bewegen sich die Kinder lediglich 15 bis 30 Minuten intensiv. Stattdessen verbringen die Kinder und Jugendlichen neun Stunden am Tag liegend oder sitzend. Durch das Abnehmen der täglichen Bewegungszeit zeichnet sich bei den Kindern und Jugendlichen eine Verschlechterung in allen motorischen Hauptbeanspruchungsformen ab. Eine Untersuchung von Bös (2003) zur Entwicklung der Fitness zehnjähriger Jungen und Mädchen im 20-Jahres-Vergleich zwischen 1980 und 2000 ergab, dass sowohl die Ausdauerleistungsfähigkeit, die Sprungkraft als auch die Flexibilität um 10-20% bei beiden Geschlechtern abgenommen hat. Nicht nur das Bewegungs-, sondern auch das Ernährungsverhalten hat sich in den letzten Jahren verändert. Laut dem Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) stehen hochkalorische Lebensmittel wie Fast-Food, Süßigkeiten und süße Getränke viel leichter zur Verfügung. Zudem fehlen gemeinsame Mahlzeiten mit der Familie. Laut einer Studie der European Food Information Council von 1995 nehmen unter der Woche nur 48% der Kinder ihr Frühstück gemeinsam mit der Familie ein, 55% essen gemeinsam zu Mittag und 88% gemeinsam zu Abend (Kerstin, 2007). Folgen der veränderten Bedingungen bleiben nicht aus. Die Entwicklung von Übergewicht im Kindes- und Jugendalter ist dabei eines der Hauptprobleme, die die wandelnden Lebensbedingungen mit sich bringen. Im 12. Kinder- und Jugendbericht (2005) wird Übergewicht unter den „neuen" Kinderkrankheiten aufgeführt. Laut den Ergebnissen des bundesweiten Kinder- und Jugendgesundheitssurvey (KiGGS), zusammengefasst von Kurth und Schaffrath Rosario (2007), sind derzeit 15% der Kinder und Jugendlichen von 3-17 Jahren in Deutschland übergewichtig, 6,3% adipös. Diese Prävalenzzahlen befinden sich auf einem hohen Level. Auch wenn eine Studie von Moß et al. (2011) eine erste Stagnation bzw. ein Rückgang der Prävalenzzahlen verzeichnen konnte. In der Studie wurden die Daten von Schuleingangsuntersuchungen aus dem Jahr 2008 bundesweit erfasst und mit den Daten der

Schuleingangsuntersuchungen aus dem Jahr 2004 verglichen. Es zeigte sich dabei, dass in fast allen Bundesländern ein Rückgang der Prävalenzzahlen zu verzeichnen war. Die absolute Reduktion der Prävalenzraten beträgt bis zu 3% für Übergewicht und bis zu 1,8% für Adipositas.
Aus Übergewicht und Bewegungsmangel resultieren viele weitere Gesundheitsbeschwerden, mit denen die Kinder zu kämpfen haben. Dazu zählen chronische Erkrankungen, wie orthopädische Probleme, Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems, Diabetes mellitus Typ II, Fettstoffwechselstörungen und Störungen des Haltungs- und Bewegungsapparats (Reinehr, 2007). Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) führt auf, dass 23% der Kinder und Jugendlichen in Deutschland an chronischen Erkrankungen leiden. Um diesen Entwicklungen entgegenwirken zu können, müssen der Alltag und die Lebenswelten der Kinder wieder gesünder und positiver gestaltet werden. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010, S.39) empfiehlt hierzu:

> „Um ein gesundes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen zu unterstützen, ist es besonders erfolgsversprechend, gesundheitsfördernde Lebensbedingungen in allen Lebenswelten, in denen Kinder und Jugendliche spielen, lernen und aufwachsen, zu schaffen."

Welche Möglichkeiten bieten sich nun, die Lebensbedingungen der Kinder in ihrer Umwelt aktiv zu verändern um dem Problem „Übergewicht" im Kindes- und Jugendalter und seinen Folgeerscheinungen entgegenwirken zu können?
Die Entstehung von Übergewicht ist ein multifaktorielles Problem (Reinehr, Andler 2003; Hinney, Hebebrand 2001). So sind auch an der Prävention von Übergewicht viele verschiedene Akteure beteiligt. Um die Lebenswelten der Kinder wieder bewegungsfreudiger und gesundheitsförderlicher zu gestalten, müssen diese verschiedenen Akteure zusammenarbeiten. Laut dem Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) muss dazu direkt in der Kommune[1] angesetzt werden. Übergewichtsprävention von Kindern- und Jugendlichen funktioniert somit vor allem über kommunale Gesundheitsförderung. Im Setting „Kommune" können alle entscheidenden Akteure und Institutionen zusammenarbeiten, zum Beispiel in Form eines multiprofessionellen Netzwerks. Tatsächlich scheinen Netzwerke seit einigen Jahren Hochkonjunktur zu haben (Jäkel, Kummer & Megerle, 2004; Pfeiffer, 2004; Projekt KomNetz, 2004). Netzwerken werden viele positive Attribute zugeschrieben. Nach Wetzel, Aderhold, Baitsch und Keiser (2000) sollen sie flexibles Arbeiten ermöglichen und auch in sich flexibel sein. Sie sollen die Chance bieten, Kompetenzen zu bündeln und somit einen Ort des Lernens darstellen. Dadurch ermöglichen sie es, auf neue und innovative Ideen zu stoßen. Zudem werden Ideen mit stärkerem Rückhalt vertreten, wenn sich viele Akteure einer Sache verschreiben. Allerdings werden auch Probleme angesprochen, die ein Netzwerk bringen kann (Lilie, 2005; Wetzel et al., 2000). So kann es beispielweise zu Orientierungs- und Planungsproblemen kommen, die Unsicherheiten auslösen. Auch die Freiwilligkeit innerhalb eines Netzwerks

[1] In der Literatur zur Gesundheitsförderung wird oftmals der Begriff Kommune genutzt. Innerhalb der Literatur zu Netzwerken wird der Begriff Region bevorzugt. Diese Bezeichnungen werden beibehalten.

kann problematisch werden, wenn Personen aussteigen oder aber wenn keine Rechte und Pflichten aufgestellt werden. Darüber hinaus kann es aufgrund der heterogenen Zusammensetzung innerhalb eines Netzwerks zu einer Überkomplexität kommen. Es stellt sich also die Frage, ob regionale Netzwerke zur kommunalen Gesundheitsförderung tatsächlich Sinn machen und wie man ein regionales Netzwerk zu Übergewichtsprävention von Kindern aufbauen kann, das möglichst stabil und erfolgreich ist. Diesen Fragen wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen.

1.2 Inhalt und Ziele

Eingangs wurde deutlich gemacht, dass eine vernetzte und interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Übergewichtsprävention von Kindern sehr wichtig ist, jedoch wiederkehrende Problembereiche identifizierbar sind. Daher ist es wichtig, stabile und erfolgreiche Netzwerke in den Lebenswelten der Kinder, also in den Regionen und Kommunen, aufzubauen, die bestimmten Regeln folgen. In der vorliegenden Arbeit werden dazu mehrere Fragen aufgeworfen, die sich voneinander ableiten und daher den roten Faden der Arbeit ausmachen. Die Arbeit selbst wird in zwei Teile untergliedert - in einen hermeneutischen und einen empirischen Teil. Der erste Teil der Arbeit (Kapitel 2-4) beschäftigt sich mit der hermeneutischen Annäherung an das Thema regionale Netzwerkbildung zur Übergewichtsprävention von Kindern. Im zweiten Teil (Kapitel 5-9) sollen die Erkenntnisse des ersten Teils durch eine empirische Untersuchung überprüft werden.
Nachdem eingangs dargestellt wurde, dass Übergewichtsprävention von Kindern, durch Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ stattfindet und dort in Form von Netzwerken gearbeitet werden kann, lautet die erste Frage der Arbeit:

1. *Ist kommunale Gesundheitsförderung durch Netzwerkarbeit sinnvoll?*

Dieser Frage wird in Kapitel 2 durch eine Ein- und Zusammenführung der beiden Themen Gesundheitsförderung und Netzwerkarbeit nachgegangen, um darzustellen, wie Gesundheitsförderung und Netzwerkarbeit zusammen passen. Die zweite Frage, die daraufhin gestellt werden kann, lautet:

2. *Wie kann man ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk aufbauen und welche Möglichkeiten gibt es, um auf den Erfolg und die Stabilität eines Netzwerkes Einfluss zu nehmen?*

Zur Beantwortung dieser Frage werden in Kapitel 3 mögliche Erfolgsfaktoren und Probleme eines Netzwerks erörtert. Dabei wird auch diskutiert, welche Möglichkeiten es gibt, darauf Einfluss zu nehmen. In Kapitel 4 wird der Schwerpunkt auf die Phase des Netzwerkaufbaus gelegt, da es so scheint, als ob gerade in der Phase des Netzwerkaufbaus viele Entscheidungen getroffen und Strukturen festgelegt werden, die den weiteren Verlauf des Netzwerks bestimmen. Hier wird folgende Frage thematisiert:

3. *Was für Möglichkeiten gibt es, bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv günstige oder hemmende Voraussetzungen für die weitere Arbeit des Netzwerks zu schaffen?*

Anschließend folgt der zweite Teil der Arbeit. In diesem Teil soll durch eine empirische Studie überprüft werden, ob die Erkenntnisse des ersten Teils der Arbeit in der Praxis tatsächlich zutreffen. Es wird dabei den Fragen nachgegangen, was in der Praxis als Erfolge und was als Probleme des Netzwerks wahrgenommen wird und welche der genannten Voraussetzungen in der Praxis tatsächlich zu Beginn geschaffen werden können oder sollten. Ableitend von diesen Erkenntnissen soll erörtert werden, ob es diesen Einfluss auf den Erfolg, die Stabilität und die Probleme eines Netzwerks durch die Schaffung günstiger oder hemmender Voraussetzungen tatsächlich gibt. Die Fragestellungen zum Fragebogen werden in Kapitel 5 noch einmal genauer betrachtet und dargestellt. Anschließend wird in Kapitel 6 ein Einblick in den aktuellen Stand der Forschung gegeben. In Kapitel 7 erfolgt dann die Darstellung der Untersuchungskonzeption. Dazu gehören die Beschreibung der Methodenauswahl und der Fragebogenkonstruktion, die Stichprobenbeschreibung und die Beschreibung der Datenauswertung. Die Ergebnisse aus der Untersuchung werden in Kapitel 8 dargestellt. Danach folgt eine kritische Diskussion der Methoden und Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Kenntnisse aus dem ersten Teil der Arbeit (Kapitel 9). Abschließend werden in einem Fazit (Kapitel 10) die Erkenntnisse aus beiden Teilen der Arbeit erfasst.
Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie man stabile und erfolgreiche regionale Netzwerke zur Gestaltung einer positiven Lebenswelt und damit zur Übergewichtsprävention von Kindern, aufbauen kann, indem untersucht wird, ob es günstige und hemmende Voraussetzungen gibt, die bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und ob diese weitreichende Folgen auf die späteren Erfolgsfaktoren und Probleme eines Netzwerks haben. Ziel des zweiten Teils der Arbeit ist es außerdem, aus den Erfahrungen bestehender Netzwerke zu profitieren und daraus Hilfen zur Netzwerkgründung abzuleiten.

2. Netzwerke und kommunale Gesundheitsförderung – eine Ein- und Zusammenführung

Die Entwicklung innerhalb der alltäglichen Lebensbedingungen von Kindern, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, und die Folgen daraus, die sich in einem Anstieg der Anzahl der Kinder mit Übergewicht und dessen Folgeerkrankungen bemerkbar machen, lassen die Forderungen nach gesundheitsförderlichen Veränderungen in der unmittelbaren Lebenswelt von Kindern immer lauter werden. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) schreibt dazu, dass gerade in Städten und Gemeinden die Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen gestaltet werden. Weiterhin wird darauf hingewiesen, dass aus diesem Grund den Städten und Gemeinden eine zentrale Rolle für das gesunde Aufwachsen von Kindern zukommt. Diesem Ansatz soll nach einer kurzen begrifflichen Einführung weiter nachgegangen werden.

2.1 Einführung zur Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“

Gesundheitsförderung in den verschiedenen Settings - wie beispielsweise in dem Setting Schule, Verein oder Kindergarten - gibt es schon seit einiger Zeit. Relativ neu ist allerdings der Appell nach Gesundheitsförderung im übergeordneten Setting „Kommune“. Daher wird im Folgenden, nach einem kurzen Abschnitt über die Begriffe „Gesundheit“ und „Gesundheitsförderung“, ein Ausblick darauf gegeben, was Gesundheitsförderung von Kindern innerhalb des Settings „Kommune“ bedeutet. Anschließend folgt eine Einführung in die Netzwerkthematik. Darauf aufbauend soll diskutiert werden, welche Chancen und Möglichkeiten Netzwerkarbeit innerhalb der kommunalen Gesundheitsförderung bietet.

2.1.1 Zum Begriff der „Gesundheit“ und der „Gesundheitsförderung“

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) geht von einem positiven Verständnis von Gesundheit aus. Die WHO hat 1946 folgende Definition zur Gesundheit veröffentlicht: „Gesundheit ist ein Zustand vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Beschwerden und Krankheit." Es gibt aber auch andere Definitionen von Gesundheit, wobei Gesundheit nicht als Zustand sondern als Prozess angesehen wird, der sich verändern kann und sich von Person zu Person, je nach persönlicher Auffassung und spezifischen Bedürfnissen, unterscheidet (Hurrelmann, 2003). Diese Auffassung von Gesundheit geht auf das Salutogenesemodell von Antonovsky aus dem Jahr 1979 zurück, welches Gesundheit und Krankheit als ein ständiges Kontinuum darstellt. Die beiden wesentlichen Begriffe seines Modells sind das Kohärenzgefühl und die generalisierten Widerstandsressourcen. Das Kohärenzgefühl bezeichnet eine allgemeine Grundhaltung der Menschen gegenüber der Welt und dem eigenen Leben. Es ist das Kernstück seines Modells, denn diese Grundhaltung ist laut Antonovsky dafür verantwortlich, dass der Mensch trotz negativer Einflüsse gesund bleiben kann. Es entsteht aus dem Vertrauen in die Gegebenheit der eigenen Ressourcen, um die Anforderungen des Lebens zu bewältigen und dem Gefühl, dass allem was passiert eine Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit anhaftet. Dieses Kohärenzgefühl kann sich allerdings erst dann

einstellen, wenn generalisierte Widerstandsressourcen verfügbar sind. Unter generalisierten Widerstandsressourcen versteht Antonovsky Eigenschaften, wie zum Beispiel Intelligenz, Handlungskompetenzen, soziale Unterstützung oder ausreichend ökonomische Mittel. (Antonovsy, 1979)
Wie die Gesundheit wird auch die Gesundheitsförderung als ein Prozess angesehen. Die Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation von 1986 besagt, dass mithilfe der Gesundheitsförderung allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht werden soll und diese somit gestärkt wird.

2.1.2 Warum ist Gesundheitsförderung in der Kommune sinnvoll?

Laut dem 12. Kinder- und Jugendbericht (2005) stehen die Möglichkeiten zu einer positiven Lebensbewältigung und die Lebensbedingungen des Kindes in einem erheblichen Zusammenhang. Das Regenbogen-Modell von Margret Whitehead und Goran Gahlgren (1991) (Abb. 1) führt alle Faktoren auf, die die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen können.

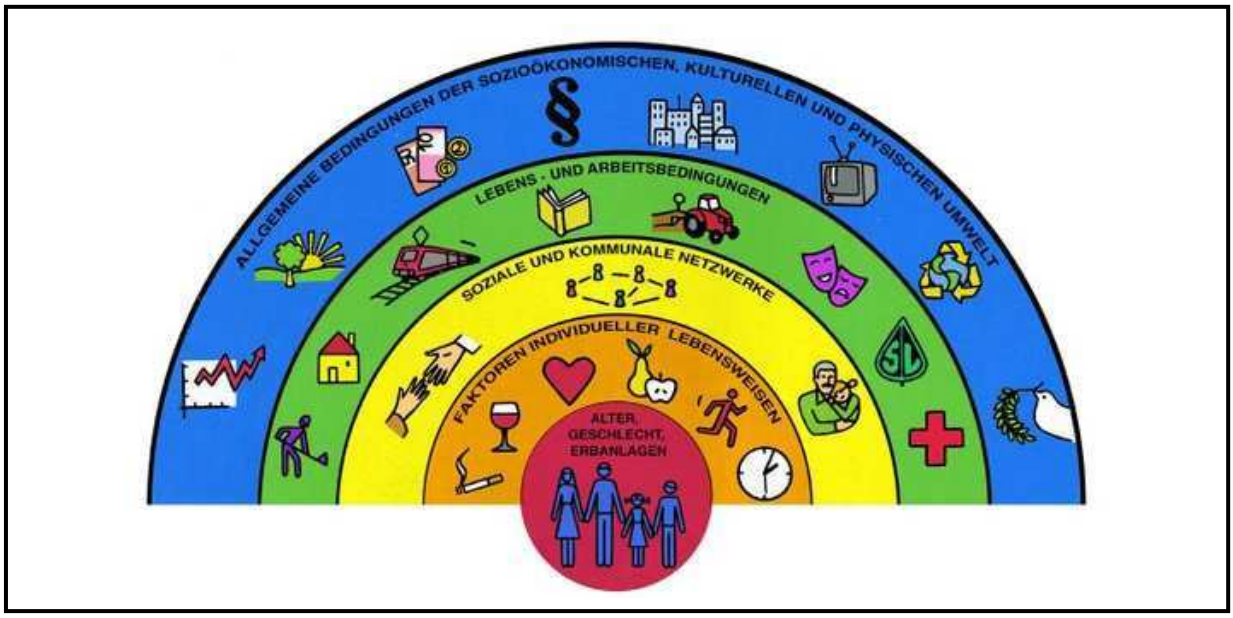

Abb 1. Die Determinanten der Gesundheit: ursprünglich von Dahlgreen und Whitehead entwickelte und vom Fonds gesundes Österreich angepasste Darstellung. (Darstellung: Fonds gesundes Österreich, www.fgoe.org)

In der Mitte sind die Faktoren abgebildet, die nach Dahlgreen und Whitehead (1991) nicht beeinflussbar sind, wie Alter, Geschlecht und Erbanlagen. Die Ebenen 1 bis 4 sind hingegen beeinflussbar und können durch Gesundheitsförderung in der Kommune gestaltet werden. Gesundheitsförderung in der Kommune scheint demnach sinnvoll zu sein. Auch das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) weist darauf hin, dass vor allem Städte und Gemeinden maßgeblich beteiligt sind an der Gestaltung der Lebenswelten von Kindern. Der Verein Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. (2010) schreibt über Gesundheitsförderung im Quartier, dass eine besondere Herausforderung die Beeinflussung der konkreten Lebensbedingungen im

Stadtteil darstellt. Tatsächlich sind die Anfänge der kommunalen Gesundheitsförderung in der Ottawa-Charta von 1986 begründet. Dort werden Gesundheit und die alltägliche Umwelt in einen Zusammenhang gebracht. Demnach wird Gesundheit von den Menschen selbst geschaffen und zwar dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Des Weiteren ruft die WHO (1986) dazu auf, die Menschen zu unterstützen und finanziell zu befähigen, um die eigene Gesundheit und die der Familie und der Freunde aufrecht erhalten zu können. Dabei sind soziale Organisationen und die Gemeinde als entscheidende Partner anzusehen.
Der Verein Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. (2008) stellt, abgeleitet von Wilkinson und Marmot (2004), soziale Determinanten für Gesundheit im Stadtteil tabellarisch dar. Diese Tabelle wurde in dieser Arbeit weiter modifiziert (Tab. 1), um nur die sozialen Determinanten aufzuführen, die das Aufwachsen von Kindern in der Kommune beeinflussen können.

Tab. 1. *Soziale Determinanten für Gesundheit in der Kommune, die das gesundheitsförderliche Aufwachsen von Kindern beeinflussen können (modifizierte Darstellung von Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V, 2008, S. 8 nach Wilkinson und Marmot (2004)).*

Soziale Determinanten	Kurzerklärung	Wie macht sich dies im sozial benachteiligten Stadtteil bemerkbar?
Soziales Gefälle	Unterschiedliche Formen von Benachteiligung (sozial, wirtschaftlich) treffen tendenziell immer die gleichen Personengruppen und summieren sich im Laufe des Lebens	*z.B. besonders stigmatisierte Wohnquartiere im Stadtteil, Wohnungsstandard, Anteil Bezieherinnen und Bezieher von Transferleistungen*
Verkehr	Straßen und Kreuzungen , Verkehrsaufkommen, ggf. Probleme für kleine Kinder und ältere Menschen, sich eigenständig in ihrem Wohnumfeld zu bewegen	*z.B. Lärm, Luftverschmutzung, Unfälle, Durchfahrtsstraßen, fehlende Fußgängerüberwege und Radwege*
Umwelt	Luft, Geräusche, Stadtbild, Wohnstruktur	*z.B. Brachflächen, Versiegelungsgrad, fehlende Grünflächen, fehlende Flächen für Spiel und Bewegung, Lärm, Luftverschmutzung*
Soziale Ausgrenzung	Not, Verbitterung durch Armut, soziale Ausgrenzung und Diskriminierung wirken sich lebensverkürzend aus	*z.B. Einsamkeit, Altersdepression, häusliche Gewalt, Vandalismus, Kriminalität, Erscheinungsformen von Rassismus und Rechtsradikalismus*
Soziale Unterstützung	Integration, Netzwerke	*z.B. Stadtteilvereine, Nachbarschaftszentren, Gesundheitsangebote, soziale Netzwerke, kulturelle Angebote, „Szenen“ und „Communities“, Treffpunkte, Feste*
Bedingungen für Babys und Kinder	Grundlagen der Gesundheit werden in früher Kindheit gelegt. Unter mangelhaften Bedingungen erhöht sich das Risiko einer lebenslangen schlechten Gesundheit.	*z.B. Armut in Familien, beengter unsanierter Wohnraum, Verkehrsaufkommen, Anzahl und Zustand der Kinderspielplätze, hungrige, verhaltensauffällige Kinder in Kindertagesstätten und Schulen, Unfallhäufigkeit, Anteil Alleinerziehender, sozial isolierter Familien*

Der Begriff „Soziale Determinanten“ wurde von der WHO geprägt und bezeichnet die zentralen Faktoren in den Lebensbedingungen der Menschen, durch die deren Ge-

sundheit beeinflusst wird. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) gibt darüber hinaus praktische Tipps für Maßnahmen zur Schaffung gesundheitsförderlicher Lebensbedingungen für Kinder. Dies kann beispielsweise sein, dass verkehrsberuhigte Zonen geschaffen werden, dass es in der Nähe von Schulen und Kitas keine Kioske und Fast-Food-Angebote geben soll oder dass Wege, auf denen Kinder zur Schule laufen oder mit dem Fahrrad fahren auf ihre Sicherheit überprüft werden und gut ausgeleuchtet sind.
Es wurde verdeutlicht, dass Gesundheit unter anderem von den alltäglichen Lebenswelten oder den Lebensbedingungen beeinflusst wird und dass darauf gezielt durch Gesundheitsförderung in der Kommune eingewirkt werden kann. Im Folgenden soll nun genauer auf den hier oftmals verwendeten Begriff „Lebenswelten“ und das Setting „Kommune“ eingegangen werden.

2.1.3 Zum Begriff des Settings und den Besonderheiten des Settings "Kommune" in der Gesundheitsförderung

Der Begriff Lebenswelt wird in Deutschland oft verwendet und kommt von dem Setting-Ansatz, der von der WHO geprägt wurde. Die Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. (2010) schreibt diesbezüglich von einem Lebenswelt-Ansatz, der mit dem Setting-Ansatz gleichzusetzen ist. Auch Reimann et al. (2010) schreiben, dass der Setting-Begriff in der Gesundheitsförderung oftmals auch mit Lebenswelten umschrieben wird und dass dieser sich auf das unmittelbare Lebensumfeld der Menschen bezieht. Das unmittelbare Lebensumfeld beschreibt also sowohl den Alltag als auch die Örtlichkeiten, an denen ein großer Teil des Alltags verbracht wird, wie beispielsweise Schulen, Kindertagesstätten, der Arbeitsplatz, Vereine, Einkaufszentren, das Wohnumfeld, das Quartier oder den Stadtteil (Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., 2010; Reimann et al, 2010; Graf, 2007). Die Menschen werden dabei immer in Verbindung mit diesen Lebenswelten betrachtet, da sie selbst einen zentralen Einfluss auf die Möglichkeit haben, ein gesundes Leben zu führen (Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., 2010). Dabei ist zu beachten, dass nicht nur gesundheitsrelevantes Wissen vermittelt werden soll, sondern speziell die Bedingungen geändert werden sollen.
Das Besondere am Setting „Kommune“ scheint nun zu sein, dass es verschiedene Lebenswelten beinhaltet und miteinander verbindet. Reimann et al. (2010, S.9) weisen darauf hin, dass die Besonderheit des Settings „Kommune“ gegenüber anderen Settings darin liegt, dass es als „diffuser Sozialzusammenhang“ bezeichnet werden kann, in dem keine klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten existieren.
Nach den bisher beschriebenen Bedingungen des Settings „Kommune“ ergibt sich das folgende Schaubild (Abb. 2):

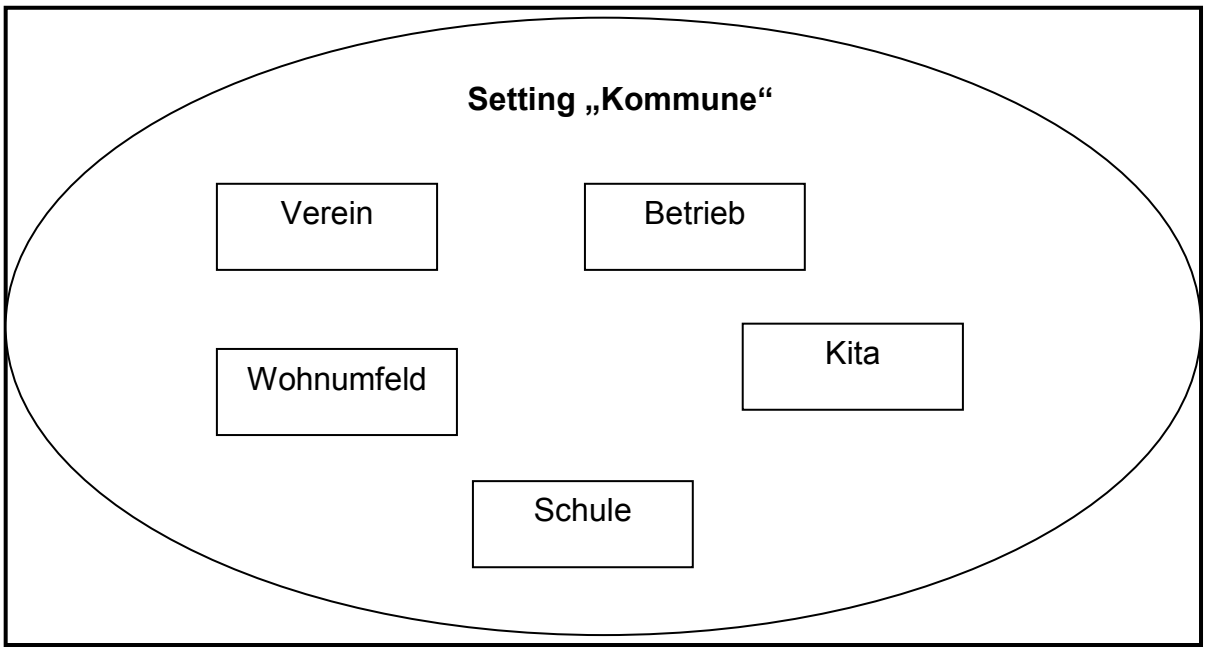

Abb. 2. Setting „Kommune“ bündelt verschiedener Lebenswelten (eigene Darstellung)

Wie bereits aufgeführt schreiben Reimann et al. (2010) von unklar definierten Strukturen und Verantwortlichkeiten im Setting „Kommune“. Dies mag unter anderem auch daran liegen, dass hier unterschiedliche Verwaltungen und Zuständigkeiten aufeinander treffen. Diese müssen in irgendeiner Form zusammenarbeiten und sich verknüpfen. Eine mögliche Organisationsform zur Verknüpfung der Settings in einer Region kann dabei die Bildung eines Netzwerks sein.

2.2 Einführung in die Netzwerkthematik

Der Frage danach, was ein Netzwerk ausmacht, soll dadurch nachgegangen werden, indem die Merkmale eines Netzwerks sowie die Grundstrukturen und Arbeitsformen von Netzwerken aufgezeigt werden. In Kapitel 2.2.2, welches sich mit den Typologien von Netzwerken befasst, wird explizit auf regionale Netzwerke eingegangen.

2.2.1 Merkmale von Netzwerken

Der Begriff Netzwerk assoziiert ein Bild mit vielen Fäden und Verbindungen zwischen verschiedenen Knotenpunkten. Über die Verbindungen kann ein gegenseitiger Austausch zwischen den Knotenpunkten stattfinden. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) (2010, S. 10) definiert ein Netzwerk folgendermaßen:

> „Allgemein betrachtet ist ein Netzwerk ein System aus mehreren Elementen, die untereinander Verbindungen aufweisen und einen Austausch z.B. von Informationen, Material, Dienstleistungen oder Wissen durchführen. Sich zu vernetzen geht immer mit dem Aufbau eines Beziehungsnetzes mit unterschiedlichen Personen, Institutionen, Organisationen und Unternehmen einher. Sie stellen die Knotenpunkte im Netzwerk dar und bilden über Linien bzw. Verbindungen ein Geflecht aus Beziehungen.“

Auch Hayer (2008) beschreibt das Netzwerk als Verbindungen zwischen verschiedenen Knoten und assoziiert damit den Aufbau eines Spinnennetzes. Laut Hayer (2008) ist es zudem sehr wichtig, dass die Verbindungen nicht nur vorhanden sind,

sondern dass durch sie eine Kommunikation zwischen den verbundenen Elementen stattfindet. Kommunikation ist demnach die grundlegende Voraussetzung für Kooperation und Vernetzung. Hayer (2008) bemerkt weiterhin treffend, dass allerdings die Kommunikation zwischen verschiedenen Institutionen oder Personen allein noch kein Netzwerk ausmacht. Um die Besonderheiten eines Merkmals aufzuzeigen, wird es oftmals von der Kooperation oder der Organisation abgegrenzt. Daher soll hier ebenfalls auf die verschiedenen Merkmale von „Netzwerk", „Kooperation" und „Organisation" eingegangen werden.

Kooperation bedeutet, dass mindestens zwei Partner in Verbindung treten, um zusammen zu arbeiten oder ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Hayer (2008) führt bestimmte Kennzeichen einer Kooperation auf. Zu diesen zählt unter anderem die Klarheit darüber, wer an der Kooperation beteiligt ist. Nach Schubert (2008) sollte entweder eine stillschweigende Vereinbarung getroffen werden oder eine vertragliche. Die Partner kommen aufgrund der Überzeugung zusammen, dass sie das Ziel nur gemeinsam erreichen beziehungsweise besser erreichen können. Alle beteiligten Akteure sollten dementsprechend einen Nutzen aus der Kooperation ziehen können. Des Weiteren schreiben Schubert (2008) und Hayer (2008), dass trotz der Zusammenarbeit die Autonomie aller Akteure erhalten bleibt. Der Unterschied einer Kooperation zu einem Netzwerk ist nun, laut der Plattform Ernährung und Bewegung (2010), dass Kooperationen im Gegensatz zu Netzwerken eindimensional sind. Die beiden Partner können aus der Kooperation miteinander einen Nutzen ziehen, allerdings nicht aus den weiteren Kooperationen des Partners. Allerdings werden Kooperationen als wichtiger Erfolgsfaktor für ein Netzwerk bezeichnet. Kooperationen lassen sich also auch in Netzwerken finden. So bezeichnet Meier zu Köcker und Buhl (2008, S. 8), die Netzwerke als „Kooperationsverbünde kompetenter Partner" und der DOSB (2010, S. 11) beschreibt eine Kooperation als „de[n] kleinste[n] Baustein eines Netzwerkes".

Abgegrenzt von der Kooperation und dem Netzwerk stehen die Organisationen. Sie unterscheiden sich insofern von Kooperationen, als sie ein System bezeichnen (Hayer, 2008). Ein System kann beispielsweise ein Unternehmen, eine Schule, eine Behörde oder eine Gewerkschaft sein. Der Zugang zu einer Organisation ist also geregelt. Hayer (2008, S. 19) formuliert vier Merkmale einer Organisation. Diese sind: Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung, Beständigkeit und Grenzen zwischen Innen- und Außenwelt. Diese Definition von Organisation stellt nach Hayer (2008) den institutionellen Organisationsbegriff dar, dem er den prozessbezogenen Organisationsbegriff gegenüberstellt. In diesem Fall wird die Organisation als Prozess beschrieben, innerhalb welchem eine bestimmte Ordnung bzw. Struktur durch „eine Praxis von Handlungen" hergestellt wird. Ach dieser Definition ist das Netzwerk ebenfalls eine Form der Organisation. Schubert (2008) bezeichnet Netzwerke sogar als „neue Organisationsform", welche sich seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts durchsetzt. Ein Netzwerk ist also demzufolge eine Organisationsform, innerhalb welcher kleine Kooperationsverbünde bestehen. Was macht ein Netzwerk noch aus?

Gemäß Hayer (2008) geht es bei Netzwerken nicht um das Erreichen eines bestimmten Ziels, wie bei Kooperationen, sondern um die Verknüpfung zwischen Akteuren und die Möglichkeit, sich dadurch gegenseitig leichter zu erreichen. Diese Definition eines Netzwerks weicht allerdings von anderen Definitionen ab, bei denen davon gesprochen wird, dass eine Idee oder ein Problem vorhanden ist, dem sich viele Akteure gemeinsam verschreiben (u.a. Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle & Vollmer, 2004; Faulstich, 2002). Miller (2005) spricht dabei von einer Zielgerichtetheit, die die weitere Aufgabenstellung definiert. Bei der Problemlösung kann man, durch die Zusammenarbeit vieler heterogener Akteure, von einer Kompetenzbündelung und einem großen Ressourcenpool profitieren. Czerwanski (2003, S. 14) beschreibt Netzwerke daher als „Unterstützungssysteme auf Gegenseitigkeit". Die Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (2010) führt schließlich auf, dass die Formulierung gemeinsamer Ziele und Vorhaben grundlegend ist für die weitere Zusammenarbeit. Je konkreter diese formuliert werden, desto genauer kann das Vorhaben geplant werden.
Netzwerke sind weiterhin geprägt von einer hohen Offenheit und Prozesshaftigkeit. Partner[2] kommen hinzu oder scheiden aus, wenn sie sich nicht mehr mit der Idee identifizieren können, Vertrauen wird aufgebaut, Kompetenzen werden dazu gelernt. Dadurch bietet sich ein Raum zur Entwicklung neuer Impulse. Czerwanski (2003) bezeichnet Netzwerke als etwas Bewegliches, Fließendes und Flexibles. Weitere Merkmale sind eine hierarchiearme Struktur, sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme. Trotz Hierarchiearmut ist oftmals eine Person oder ein Team vorhanden, welches als Netzwerkmanager, Steuerungsteam, Netzwerkmoderator oder Promotor bezeichnet wird. Dieses dient dazu, alle Fäden zusammenhalten und das Netzwerk zu koordinieren. Zusätzlich gibt es spezielle Aufgaben, die von Netzwerkteilnehmern übernommen werden können. Als weiteres maßgebliches Merkmal von Netzwerken wird oftmals eine bestehende Win-Win-Situation genannt. Das bedeutet, dass die Mitglieder früher oder später aus der Netzwerkarbeit profitieren können. Entweder durch den Austausch von Ressourcen, Information und Wissen oder durch das gemeinsame Erreichen des Ziels. Czerwanski (2003) spricht hier von einer Potenzialität. Die Akteure müssen ein gewisses Potenzial mitbringen, sie müssen spüren, dass dieses Potenzial für die gemeinsame Problemlösung genutzt werden kann und dass sie auch von anderen Potenzialen profitieren können. Unabdingbar dafür ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Mitgliedern. Des Weiteren sollten die Mitglieder das Netzwerk als geeignete Möglichkeit ansehen, um das gemeinsame Ziel erreichen zu können.
In dieser Arbeit wird der Definition nachgegangen, dass in Netzwerke die Verbindungen systematisch aufgebaut werden, zum gemeinsamen Erreichen eines bestimmten Ziels. Es ergibt sich für den weiteren Verlauf der Arbeit dadurch folgende Arbeitsdefinition:

[2] Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet, welche die jeweils weibliche Variante einschließt.

Ein Netzwerk ist ein hierarchiearmer und freiwilliger Zusammenschluss heterogener Akteure, die durch die gemeinsame Bündelung ihrer Kompetenzen ein bestimmtes Problem lösen oder ein bestimmtes Ziel erreichen möchten.

Es lassen sich zudem folgende Merkmale eines Netzwerks stichpunktartig aufführen:

- Problemlösungsorientierung
- Zielgerichtetheit
- Kompetenzbündelung/ Ressourcenpool
- Hierarchiearmut
- Freiwilligkeit
- Win-Win-Situation/ Potenzialität
- Offene Struktur
- Vertrauen

In Tabelle 2 werden noch einmal zusammenfassend die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Netzwerken, Organisationen und Kooperationen aufgeführt.

Tab. 2. *Unterschiede zwischen Netzwerk, Kooperation und Organisation (modifizierte Darstellung von Hayer, 2008, S. 14 und 20)*

Netzwerk	Kooperation	Organisation
Offener Zugang	Schwache bis starke Geschlossenheit	Geregelter Zugang
Fließender Übergang zwischen Innen und Außen	Klare Grenzen zwischen Innen und Außen	Klare Grenzen zwischen Innen und Außen
Durch Vertrauen geregelt	Durch Vertrauen geregelt	Durch Hierarchien geregelt
Hohes Maß an Unverbindlichkeit	Mittleres Maß an Verbindlichkeit	Hohes Maß an Verbindlichkeit
Mehrere potentielle Kooperationen in unterschiedlichen Konstellationen u.a. auch zwischen verschiedenen Organisationen	Eine gemeinsame Kooperation	Kooperationen zwischen Akteuren innerhalb einer Organisation können stattfinden

2.2.2 Typologie von Netzwerken

Aufgrund der hohen Einsatzfähigkeit von Netzwerken gibt es die verschiedenartigsten Formen von Netzwerken. Eine Einordnung in einen bestimmten Netzwerktypus gestaltet sich daher als schwierig. Straus (2004) stellt heraus, dass es zu viele Typologien gibt und die meisten deskriptiver Natur sind. Meier zu Köcker und Buhl (2008) zeigen auf, dass es keine allgemein gültige Begriffsbestimmung gibt und daher in der Literatur oftmals ähnliche Strukturen unterschiedlich benannt werden. Die

Typologisierung eines Netzwerks kann allerdings aus dem Grund wichtig sein, damit allen Mitgliedern bewusst wird, wo der gemeinsame Weg hin führen soll. In Borkenhagen et al. (2004) wird angemerkt, dass der Zielfindungsprozess von der Art des Netzwerks abhängt und auch das Produkt, welches aus dem Netzwerk hervorgehen soll. In diesem Kapitel steht zudem die Frage im Vordergrund, wie kommunale Gesundheitsförderung und regionale Netzwerke zusammen passen. Daher sollen hier insbesondere Typen von Netzwerken aufgezeigt werden, die in der kommunalen Gesundheitsförderung Einsatz finden könnten.
Der Deutsche Olympische Sportbund (2010) unterscheidet vier Netzwerktypen:

1. das soziale Netzwerk
2. das regionale Netzwerk
3. das informelle Netzwerk und
4. das formelle Netzwerk.

Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

1. Soziale Netzwerke:
In sozialen Netzwerken stehen die Personen im Mittelpunkt. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) (2010) bezeichnet sie als „personenbezogene Beziehungsgeflechte“. Die Grundlage der Vernetzung ist der Aufbau von persönlichen Kontakten. Dabei bleiben die Personen allerdings weiterhin selbständig. Vorteile davon sind laut dem DOSB (2010) flache Hierarchien und eine direkte und effektive Kommunikation. Nachteile hingegen sind, dass der starke Personenbezug eine starke Abhängigkeit von den einzelnen Positionen mit sich bringt und dass Interessen leicht vermischt werden können.

2. Regionale Netzwerke:
Als regionale Netzwerke werden oftmals Netzwerke zur Verbesserung der Region als Wirtschaftsstandort bezeichnet. So wird in Borkenhagen et al. (2004) gezeigt, dass Netzwerke mit regionaler Kompetenz auf eine Entwicklung der Region abzielen aber auch oftmals eine unternehmerische Kompetenzentwicklung implizieren. Des Weiteren wird angemerkt, dass solche Netzwerke oftmals von öffentlichen Einrichtungen initiiert werden, dann aber später von den Unternehmen getragen werden sollen. Der Schwerpunkt liegt hier also auf dem Ziel des Netzwerks, der Entwicklung der Region. Das regionale Netzwerk kann auch nach dem geographischen Gesichtspunkt betrachtet werden. Laut dem DOSB (2010) werden regionale Netzwerke zwischen kommunalen, wirtschaftlichen und sozialen Akteuren oder Organisationen aus derselben Region oder einem Ballungsgebiet geknüpft.
Der DOSB (2010) führt auf, dass ein Vorteil eines regionalen Netzwerks ist, dass dieses durch die breite Interessenvertretung auch an politischem Gewicht gewinnt. Nachteilig sind allerdings die schwierige Erreichbarkeit, der intensive Planungsaufwand und die erschwerte Kommunikation durch größere Entfernungen zwischen den Partnern. Sprenger und Svabik (2001) unterteilen regionale Netzwerke schließlich nach Funktionstypen. Demnach gibt es den Typ des *Regionalmanagement-*

Netzwerks, welches die Funktion hat, Defizite in der Region abzubauen und eigene Stärken zu nutzen. Daran beteiligt sind regionale Akteure. Des Weiteren gibt es das *Regionalmarketing-Netzwerk.* Dieses wird gegründet um die Attraktivität des regionalen Standorts zu verbessern und die Innovationsfähigkeit zu fördern. Ein *Regionales Kommunikationsnetzwerk* möchte Technologien, Produkte oder Dienstleistungen, welche typisch für die Region sind, nach außen tragen. Wenn zwischen Unternehmen und Forschungs- und Bildungseinrichtungen Netzwerke gebildet werden, um Technologien auszutauschen, spricht man, laut Sprenger und Svabik (2001), von einem *Regionalen Innovationsnetzwerk*. Gibt es konkrete Probleme, die angegangen werden sollen, dann wird ein *Projekt- oder aufgabenbezogenes regionales Netzwerk* gegründet. Als letzten Typ zählen Sprenger und Svabik (2001) das *Regionale Agenda 21-Netzwerk* auf. Dieses hat das Ziel, den Wirtschaftsstandort zu stärken und zieht dafür ökologische und soziale Aspekte mit ein.

3. Informelle Netzwerke:

Informelle Netzwerke sind laut dem DOSB (2010) dadurch gekennzeichnet, dass sie keine festen Strukturen aufweisen. Es finden lose oder informelle Treffen zwischen den Personen statt, die lediglich dazu dienen, von dem Wissen, den Erfahrungen und den Informationen der anderen Partner zu profitieren. Dabei spielen Hierarchien keine Rolle.

4. Formelle Netzwerke:

Der DOSB (2010) unterscheidet formelle Netzwerke von informellen Netzwerken durch ihre feste organisatorische Struktur und regelmäßig stattfindende Treffen. Das Netzwerk legt zu Beginn eine gemeinsame Strategie zugrunde, die alle Netzwerkteilnehmer verfolgen.

2.2.3 Grundstrukturen und Arbeitsformen in einem Netzwerk

Bei der Bertelsmann Stiftung (2008) findet sich ein Schaubild (Abb. 3), welches sich konkret auf die Grundstruktur kommunaler Netzwerke für Kinder bezieht und daher für die Inhalte dieser Arbeit als relevant erachtet wird. Die Autoren weisen darauf hin, dass das Schaubild keine starre Vorgabe sein soll, sondern an kommunalspezifische Gegebenheiten angepasst werden kann.

Das Zentrum des Schaubilds bildet das Steuerungsgremium. Dieses dient dazu, kommunalspezifische Entscheidungen zu treffen, die für den Prozess der Vernetzung wichtig sind. Daher ist es auch wichtig, dass die Mitglieder des Steuerungsgremiums aus kommunalen Entscheidungsträgern bestehen, welche möglichst aus verschiedenen Bereichen kommen. Allerdings sollte es auch nicht zu viele Mitglieder aufweisen, damit Entscheidungsprozesse schnell getroffen und umgesetzt werden können. Das Steuerungsgremium wird umrahmt von dem Forum und den Arbeitsgruppen. Diese beiden Einrichtungen dienen der Planung zur Umsetzung von Maßnahmen und dem Dialog zwischen den Mitgliedern. Das Forum findet nur wenige Male im Jahr statt und ist ein Treffen für alle Netzwerkmitglieder. Daher bietet es den Raum, um wichtige Themen anzusprechen, die alle betreffen.

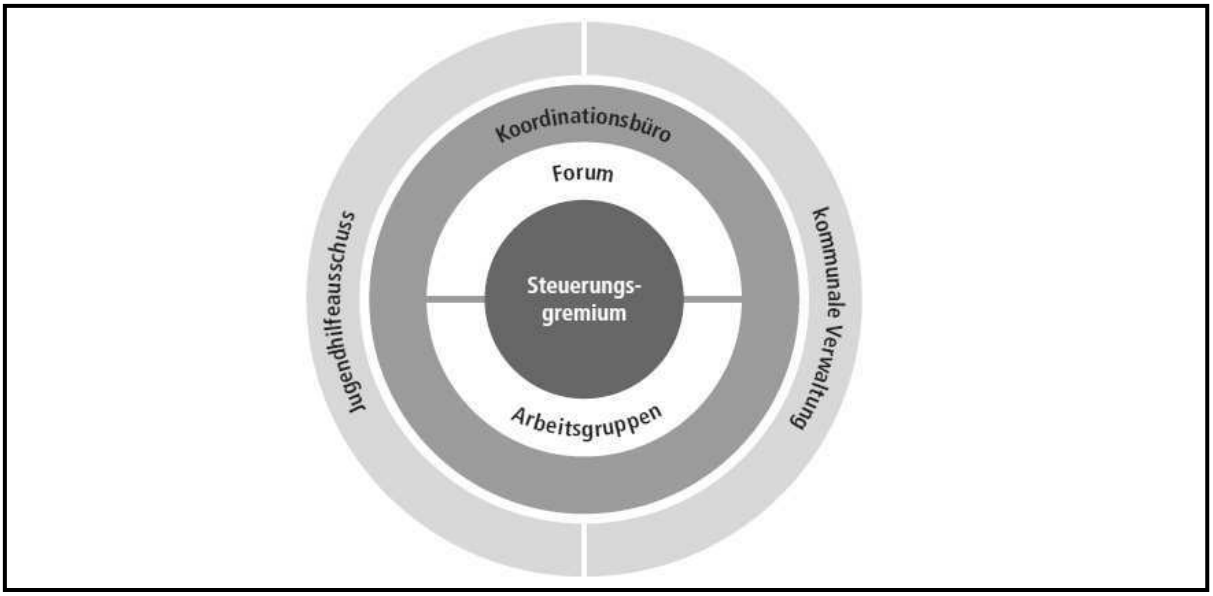

Abb. 3. Grundstrukturen eines kommunalen Netzwerks (Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 49)

Die Arbeitsgruppen finden hingegen in kürzeren Abständen statt und betreffen nur die Mitglieder der jeweiligen Arbeitsgruppe. Sie sind themen- oder projektspezifisch. Dort werden die Umsetzung der Aktivitäten geplant und bedarfsorientierte Handlungsempfehlungen entworfen. Im nächsten Ring wird das Koordinationsbüro aufgeführt. Es umschließt das Steuerungsgremium, die Arbeitsgruppen und das Forum, weil es alle drei Einrichtungen zusammenhält und einen Dialog sichert. Des Weiteren dient das Koordinationsbüro dazu, zwischen den Mitgliedern aus den unterschiedlichen Bereichen zu vermitteln, die Abläufe zu dokumentieren, die Struktur aufrecht zu halten und mögliche Konflikte zu bewältigen. Den äußersten Kreis bilden in diesem Schaubild der Jugendhilfeausschuss und die Verwaltung der Kommune. Auf den Jugendhilfeausschuss soll hier nicht genauer eingegangen werden, da sich dieser Punkt hauptsächlich auf Netzwerke zur frühkindlichen Bildung von Kindern bezieht, auf welche die Bertelsmann Stiftung mit diesem Schaubild eigentlich eingeht. Wichtig ist allerdings die Beteiligung der Verwaltung der Kommune, weil diese hilfreich dabei sein kann, wichtige Entscheidungen durchsetzen. Die Bertelsmann Stiftung (2008) betont, dass die kommunale Verwaltung durch die Initiierung einer ämterübergreifenden Zusammenarbeit zum Erfolg beitragen kann.

Als mögliche Arbeitsformen wurde bereits die Arbeitsgruppe vorgestellt. Es soll hier aber auch noch kurz auf das Projekt und die Initiativen eingegangen werden.

Nachdem die Arbeitsgruppen konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt haben, können diese in schon bestehenden Maßnahmen umgesetzt werden oder bestehende Angebote verbessert werden. Eventuell werden aber auch neue Projekte geplant und umgesetzt. Borkenhagen et al. (2004) definieren Projekte als Prozesse, die meist strategisch angelegt sind und aus denen direkte Endprodukte entstehen können, allerdings nicht müssen. Des Weiteren beschreiben Borkenhagen et al. (2004) Initiativen als mögliche Arbeitsform. Durch Initiativen soll das Netzwerkumfeld positiv beeinflusst werden. Beispielsweise kann versucht werden, bestimmte Sachverhalte in die Öffentlichkeit zu tragen, um eine größere Akzeptanz für das Netzwerk zu errei-

chen. Borkenhagen et al. (2004) führen Stellungnahmen zu netzwerkrelevanten Normen oder die Initiierung von regionalen Subnetzen als mögliche Initiative auf.

2.3 Netzwerkarbeit zur kommunalen Gesundheitsförderung von Kindern - Möglichkeiten und Chancen

Wie sich im bisherigen Verlauf dieser Arbeit gezeigt hat, bedingt Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ eine Zusammenarbeit verschiedenster Institutionen und Verantwortungsbereiche. Wenn diese nun in der kommunalen Gesundheitsförderung zusammenarbeiten, ergibt sich über die zuständigen Institutionen eine Vernetzung der Lebenswelten. Teilweise kann diese auch direkt zwischen den Lebenswelten stattfinden, wenn es sich dabei selbst um Institutionen handelt. Es ergibt sich somit eine Erweiterung aus Abbildung 3 (Abb. 4):

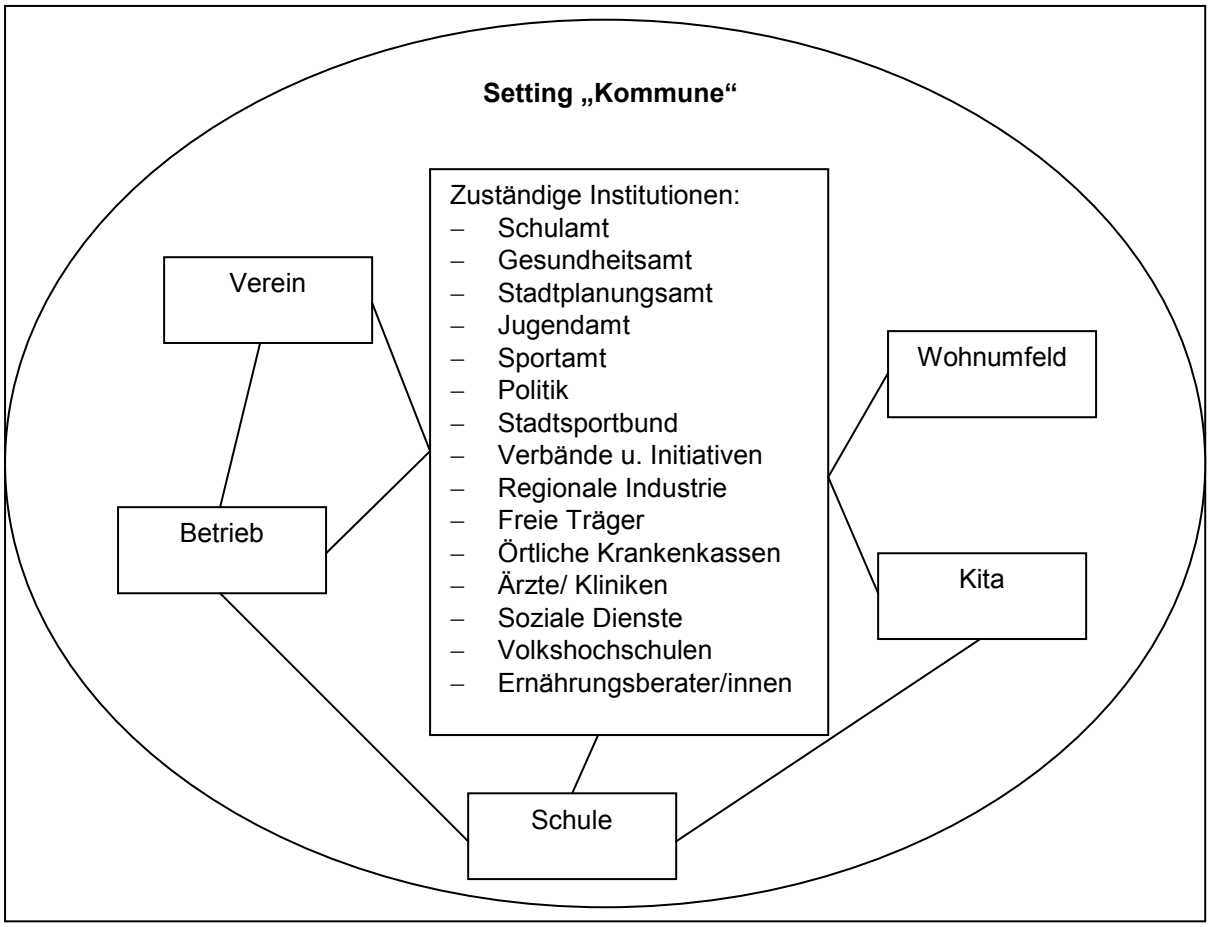

Abb. 4. Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ vernetzt verschiedener Lebenswelten (eigene Abbildung)

In der Abbildung 4 werden zusätzlich zu den Lebenswelten, die im Setting „Kommune“ vereint werden, die verschiedenen zuständigen Institutionen dargestellt. Mithilfe der Institutionen kann an den Lebenswelten angesetzt werden, um diese gesundheitsförderlicher zu gestalten. Die Verknüpfung der Lebenswelten findet also über die Institutionen statt. Diese müssen Kontakt aufnehmen und kommunizieren, folglich „sich vernetzen“. In der Ottawa Charta von 1986 zur Gesundheitsförderung wird dazu aufgerufen, dass die Gesundheitsdienste mit anderen Sektoren und anderen Diszip-

linen und vor allen Dingen mit der Bevölkerung selbst zusammenwirken müssen. Darüber hinaus wird in der Ottawa Charta beschrieben, dass positive Voraussetzungen zur Gesundheitsförderung und gute Perspektiven nicht vom Gesundheitssektor alleine geschaffen werden können, sondern dass ein koordiniertes Zusammenwirken vonnöten ist. Die Akteure, die sich am Zusammenwirken beteiligen sollen, kommen laut der Ottawa Charta (1986) aus den unterschiedlichsten Bereichen: aus Regierungen, aus dem Gesundheits-, Sozial- und Wirtschaftssektor, aus nichtstaatlichen und selbstorganisierten Verbänden und Initiativen sowie aus lokalen Institutionen, der Industrie und den Medien. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010, S. 12) schreibt, dass Netzwerkarbeit einen „wesentlichen Bestandteil effektiver Gesundheitsförderung in Städten und Gemeinden" darstellt, da auf Kommunalebene oftmals nur dann etwas erreicht werden kann, wenn viele verschiedenen Institutionen zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit in Form eines Netzwerks scheint für die Gesundheitsförderung im Setting „Kommune" zudem angemessen zu sein, wenn man die in Kapitel 2.2.1 aufgeführten Merkmale (S. 11) eines Netzwerks und die Arbeitsdefinition (S. 12) betrachtet. Dabei ergeben sich unter anderem durch die Heterogenität, die Gleichberechtigung und den gegenseitigen Austausch innerhalb eines Netzwerks folgende Chancen und Möglichkeiten für die kommunale Gesundheitsförderung (Tab. 3) (unter Berücksichtigung folgender Literatur: DOSB, 2010; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Hayer, 2008; Schubert, 2008):

Tab. 3. *Vorteile der Organisationsform „Netzwerk" in der kommunalen Gesundheitsförderung (eigene Darstellung unter Berücksichtigung von DOSB, 2010; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Hayer, 2008; Schubert, 2008).*

Vorteile der Organisationsform „Netzwerk" in der kommunalen Gesundheitsförderung
– Trotz der Zusammenarbeit erhalten alle Akteure ihre Autonomie. Dies kann im Bereich der kommunalen Gesundheitsförderung, in dem die unterschiedlichsten Institutionen zusammen treffen, von Vorteil sein. – Es kann ein gegenseitiger Austausch von z.B. Informationen, Material, Dienstleistungen oder Wissen stattfinden. – Neue Kontakte können geknüpft werden. – Netzwerke bieten einen Raum zur Entwicklung neuer Impulse. – Die Institutionen können sich bei der Organisation von räumlichen, materiellen und finanziellen Ressourcen unterstützen. – Die Institutionen können sich bei dem gemeinsamen Vorgehen in der Öffentlichkeitsarbeit und beim Erstellen von Informationsmaterialien unterstützen. – Durch eine breitere Interessenvertretung wird eine verstärkte Politikfähigkeit ermöglicht. – Bürokratische Hürden können durch den verbesserten Kontakt abgebaut werden. – Die Motivation kann durch die gegenseitige Anerkennung und das gemeinsame Engagement gesteigert werden. – Durch die hierarchiearme Struktur wird es ermöglicht, dass verschiedene Professionen auf einer Höhe zusammen arbeiten können. – Doppelstrukturen können vermieden werden. – Die Maßnahmen in der Kommune/Gemeinde können besser aufeinander abgestimmt werden.

Nachdem ein Blick auf die Vorteile eines Netzwerks in der kommunalen Gesundheitsförderung geworfen wurde, sollte darauf hingewiesen werden, dass eine Zusammenarbeit in Form eines Netzwerks auch Nachteile mit sich bringen. Diese soll-

ten immer berücksichtigt werden, bevor die Entscheidung für ein Netzwerk gefällt wird. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) führt als Nachteil den hohen Zeit- und Organisationsaufwand an. Darüber hinaus kann es zu Rivalitäten oder zu unterschiedlichen Erwartungen zwischen den verschiedenen Akteuren kommen. Aus diesem Grund scheint es wichtig zu sein, dass vor der Entscheidung für den Aufbau eines Netzwerks überprüft wird, ob ein Netzwerk die geeignete Form der Zusammenarbeit ist. Eine weitere Möglichkeit ist, im Voraus Ideen zu entwickeln, wie man den Nachteilen entgegenwirken kann, zum Beispiel indem man Strukturen schafft, um die Zusammenarbeit so effektiv wie möglich zu gestalten und den Zeitaufwand für die Netzwerkarbeit nicht unnötig erhöhen.
Des Weiteren stellt sich die Frage, welcher der in Kapitel 2.2.2 (S. 13-14) beschriebenen Netzwerktypen für ein Netzwerk zur kommunalen Gesundheitsförderung geeignet ist. Die Art der Zusammenarbeit, für die man sich entscheidet, wird hier sicherlich situationsabhängig sein und je nach individuellen Möglichkeiten und Bedingungen angepasst werden. Ein informelles soziales Netzwerk kann ebenso von Vorteil sein, wie ein formelles regionales Netzwerk. Ersteres hätte den Vorteil, dass der Organisationsaufwand eher gering wäre. Dadurch könnte erreicht werden, dass die Kontakte zwischen den einzelnen Akteuren verbessert werden und eine schnellere Erreichbarkeit besteht. Größere Projekte und Maßnahmen lassen sich mit einem formellen regionalen Netzwerk umsetzen. Allerdings bedeutet ein formelles regionales Netzwerk auch einen größeren Organisationsaufwand. Wie bereits in Kapitel 2.2.2 (s. 13) beschrieben führt der DOSB (2010) eine schwierige Erreichbarkeit, einen intensive Planungsaufwand und eine erschwerte Kommunikation durch größere Entfernungen zwischen den Partnern als Nachteile auf. Ein solches Netzwerk sollte demnach gut geplant und organisiert werden.
In Kapitel 2 konnte nun gezeigt werden, dass die Bildung regionaler Netzwerke Chancen und Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung von Kindern bietet. Daher soll im folgenden Kapitel untersucht werden, wie sich ein erfolgreiches Netzwerk gestalten lässt.

3. Auf dem Weg zum erfolgreichen Netzwerk - Wie gestaltet man ein Netzwerk erfolgreich?

In diesem Kapitel wird die Frage, wie sich ein erfolgreiches Netzwerk gestalten lässt aufgeworfen und erörtert. Dazu soll zunächst untersucht werden, was mögliche Probleme und Herausforderungen innerhalb eines Netzwerks sein können und was Faktoren sind, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen. Darauf aufbauend soll der Frage nachgegangen werden, welche Möglichkeiten es gibt, auf den Erfolg eines Netzwerks einzuwirken, um die Frage letztendlich beantworten zu können.

3.1 Mögliche Probleme und Herausforderungen

Innerhalb eines Netzwerks treffen die verschiedensten Personen mit unterschiedlichen Erwartungen, Vorstellungen und Interessen aufeinander. Dies hat zur Folge, dass die Netzwerkteilnehmer unterschiedliche Arbeitsweisen mitbringen (Landes-

gesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010). Daher bleibt es nicht aus, dass in einem Netzwerk größere oder kleinere Probleme auftreten und diese die Netzwerkmitglieder vor Herausforderungen stellen werden. Mögliche Probleme können allerdings nicht nur durch die Netzwerkteilnehmer bedingt sein, sondern auch durch externe Gegebenheiten, wie beispielsweise nicht ausreichende finanzielle Ressourcen oder einen hohen Zeitaufwand. Auch die Strukturen und Arbeitsweisen innerhalb eines Netzwerks können zu Problemen führen. Czerwanski (2003) stellt erhöhte Fluktuationsrisiken, resultierend aus der Freiwilligkeit innerhalb eines Netzwerks, als Nachteil dar. Das Merkmal der Freiwilligkeit (siehe S. 12) macht es zudem schwierig, Rechte und Pflichten festzulegen. Ein weiteres Merkmal eines Netzwerks, die Heterogenität der Netzwerkteilnehmer, kann dazu führen, dass die Zusammenarbeit aufgrund dem Zusammentreffen unterschiedlicher Meinungen und Denkweisen unübersichtlich und erschwert wird. Schubert (2008) verweist auf das Problem, dass ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen aufkommen kann, wenn einzelne Partner des Netzwerks nur kurzfristige Vorteile daraus ziehen möchten. Der DOSB (2010) bemerkt, dass das gemeinsame Bewältigen von Problemen aber auch Vorteile mit sich bringen kann. Demnach soll es den Zusammenhalt, das gegenseitige Vertrauen und die Verlässlichkeit zwischen den Netzwerkteilnehmern fördern. Um geeignete Problembewältigungsstrategien zu finden, müssen die typischen Probleme verdeutlicht werden. Der DOSB (2008) und Borkenhagen et al. (2004) führen typische Stolpersteine auf, die im Folgenden (Tab. 4) zusammengefasst werden:

Tab. 4. *Typische Probleme und Stolpersteine in einem Netzwerk (unter Berücksichtigung von Deutscher Olympischer Sportbund, 2008; Borkenhagen et al., 2004)*

Typische Probleme und Stolpersteine in einem Netzwerk
– Die Ziele wurden nicht klar definiert, daher verläuft die Arbeit im Netzwerk nicht effizient. Jeder Netzwerkteilnehmer erwartet etwas anderes vom Netzwerk. Erfolge können zudem nicht sichtbar gemacht werden und sind so für die Netzwerkteilnehmer nicht wahrnehmbar.
– Die Ziele wurden zu hoch gesteckt, daher sind die Netzwerkteilnehmer schnell demotiviert.
– Die Netzwerkteilnehmer harmonieren nicht miteinander.
– Die Interessen, die aufeinanderstoßen sind zu unterschiedlich und können sogar miteinander konkurrieren. Als Folge dessen kann sich ein gegenseitiges Misstrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern einstellen.
– Die Netzwerkteilnehmer reden aneinander vorbei. Da sie aus unterschiedlichen Bereichen kommen, sprechen sie unterschiedliche „Sprachen“. Eventuell nehmen sie die Netzwerkarbeit daher als uneffektiv wahr oder empfinden das Netzwerk als „Laberrunde“.
– Die Netzwerkteilnehmer sind nicht bereit, Wissen und Informationen abzugeben, möchten aber trotzdem vom Wissen und den Informationen der Anderen profitieren.
– Die Netzwerkteilnehmer greifen auf das entstandene Wissen zurück, entwickeln aber keine neuen Ideen.
– Es wurden keine Regelungen und Absprachen vorgenommen, daher ist der Zeitaufwand sehr hoch oder die Absprachen waren unklar. Eventuell werden dadurch Aufgaben teilweise doppelt ausgeführt.
– Das Netzwerk versäumt es, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Daher findet das Netzwerk wenig Anerkennung von außen oder Projekte und Maßnahmen werden nicht genutzt.
– Die Arbeitstreffen sind nicht gut besucht, weil die Netzwerteilnehmer andere Prioritäten gesetzt haben oder keinen Mehrwert in der Netzwerkarbeit sehen.
– Die finanziellen und materiellen Ressourcen reichen nicht aus.

Um die Stolpersteine zu umgehen und Probleme zu beheben, sollte man sie kennen. Umgekehrt ist es genauso wichtig, sich die Faktoren für den Erfolg eines Netzwerks vor Augen zu führen.

3.2 Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen

Nach Gochermann (2008) ist der Erfolg von in Netzwerken eng verknüpft mit dem Erreichen von Zielen. Dies gilt sowohl für die Mikro- als auch für die Makroebene. Bezugnehmend darauf bedeutet dies, dass unterschiedliche Erfolgsebenen zu berücksichtigen sind. Die Mikroebene bezieht sich auf den einzelnen Netzwerkteilnehmer und die Befriedigung der persönlichen Interessen durch das Netzwerk. Demnach kann jeder Netzwerkteilnehmer das Netzwerk subjektiv als erfolgreich bewerten. Die Makroebene beinhaltet das Erreichen der Ziele des gesamten Netzwerks. Beides sollte bei der Bewertung des Erfolgs eines Netzwerks berücksichtigt werden. Um den Erfolg eines Netzwerks bewerten zu können, wurden in der Literatur allerdings auch noch weitere Erfolgsfaktoren aufgeführt, die sich nicht nur auf das Erreichen der gemeinsamen Ziele beziehen, sondern auch die Arbeit im Netzwerk bewerten (Sprenger, 2006; Elsholz et al., 2004; Deutscher Olympischer Sportbund, 2010). Der DOSB (2010) bezeichnet Erfolgsfaktoren als wichtige Kriterien und Prinzipien, die dabei helfen, ein Netzwerk aufzubauen und den Erfolg der Netzwerkarbeit begünstigen. Sie dienen folglich nicht nur zur Überprüfung des Erfolgs, sondern begünstigen auch den Erfolg, wenn die Faktoren bei der Netzwerkarbeit berücksichtigt werden. Zudem kann dadurch das Entstehen von Problemen vermieden werden.
Auffällig ist, dass sich teilweise zwischen den vorher beschriebenen möglichen Problemen und Stolpersteinen und den Erfolgsfaktoren Ähnlichkeiten erkennen lassen. So werden von Sprenger (2006) und Elsholz et al. (2004) gegenseitiges Vertrauen, Win-Win-Situation bzw. Geben-und-Nehmen und Heterogenität als Erfolgsfaktoren aufgeführt. Heterogenität kann also nicht nur problematisch sein, sondern ist auch ein Faktor für den Erfolg eines Netzwerks. Heterogene Mitglieder sichern schließlich das Vorhandensein eines großen Ressourcenpools, was den Austausch von Wissen und Informationen betrifft. Weitere Erfolgsfaktoren, die sich in der Literatur finden lassen, sind Gleichberechtigung, das Vorhandensein einer Leitfigur, die Kompetenzen der Netzwerkmitglieder und der Netzwerkmanager (Sprenger, 2006; Miller, 2005). Der Erfolg eines Netzwerks scheint personenabhängig zu sein. Nach Elsholz et al. (2004) und dem DOSB (2010) sind engagierte Netzwerkteilnehmer, die mit Freude und Motivation am Netzwerk mitarbeiten, wichtig für dessen Erfolg. Bei Elsholz et al. (2004) finden sich Anmerkungen, wie die Motivation der Netzwerkmitglieder aufrecht erhalten werden. Es ist demnach wichtig, dass die Netzwerkteilnehmer aus der Mitarbeit im Netzwerk einen Nutzen für ihre tägliche Arbeit ziehen können und dadurch (neue) Motivation für ihren Berufsalltag erlangen. Dies kann durch eine positive Netzwerkatmosphäre erfolgen oder auch dadurch, dass die Netzwerkmitglieder erfahren, dass die anderen Mitglieder von denselben Problemen betroffen sind und diese gemeinsam angegangen werden können. Die Netzwerktreffen können darüber hinaus eine Abwechslung zum Berufsalltag bieten und durch den gegensei-

tigen Austausch neue Ideen für die eigene Arbeit bringen. Elsholz et al. (2004) führen schließlich noch auf, dass die Netzwerkmitglieder einen Rückhalt durch ihre Organisation erfahren sollten vor allem deshalb, weil Netzwerkarbeit einen personellen und organisatorischen Mehraufwand bedeutet. Aufgrund des organisatorischen Mehraufwands nennt der DOSB (2010) auch Hauptberuflichkeit als Erfolgsfaktor. Dadurch soll das Netzwerk Kontinuität und Stabilität erfahren. Ein weiterer Faktor ist, dass die Netzwerke, sowohl für neue Ideen als auch für das Aufnehmen neuer Mitglieder offen bleiben müssen. Dadurch können neue Verbündete und Perspektiven hinzugewonnen werden (vgl. DOSB, 2010). Da Netzwerke von Kommunikation und Austausch leben, sind eine erfolgreiche Kommunikation, sowie räumliche Nähe weitere wichtige Punkte für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Sprenger (2006) und der Deutsche Olympische Sportbund (2010) weisen darauf hin, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen den Mitgliedern und regelmäßige Treffen stattfinden müssen, um Erfolg zu garantieren. Die Netzwerkmitglieder sollten die Möglichkeit haben, sich in gleichmäßigen Abständen von Angesicht zu Angesicht zu treffen. Damit zwischen den Mitgliedern Nähe aufgebaut werden kann, sollte der Kontakt möglichst nicht nur aus E-Mail- und anderen Internetkontakten bestehen. Trotzdem ist es sinnvoll Newsletter oder Mailinglisten zu nutzen, um wichtige Informationen auf möglichst schnellem Weg allen Mitgliedern zukommen zu lassen. Die Absprachen und Botschaften, die über die verschiedenen Kommunikationswege erfolgen, sollten dabei immer klar und eindeutig sein. Der DOSB (2010) führt als weitere wichtige Faktoren auf, dass finanzielle Mittel vorhanden sein müssen, damit der Netzwerkprozess gesichert ist, dass Zuständigkeiten und Rollen für bestimmte Aufgaben nach Qualifikation zugeordnet werden müssen und dass Netzwerke durch eine effektive Öffentlichkeitsarbeit Bekanntheits- und Imagepflege betreiben sollten.
Aus den bisher aufgeführten Punkten ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren, die in der folgenden Tabelle noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

Tab. 5. *Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen (eigene Darstellung unter Berücksichtigung folgender Literatur: DOSB, 2010; Sprenger, 2006; Miller, 2005; Elsholz et al. 2004)*

Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks ausmachen
– Gemeinsame Ziele – Möglichkeit der Befriedigung persönlicher Interessen – Gegenseitiges Vertrauen – Win-Win-Situation für alle Mitglieder – Heterogenität der Netzwerkmitglieder – Gleichberechtigung / flache Hierarchien – Leitfigur / Netzwerkmanager oder -koordinator – Netzwerkmitglieder (Kompetenzen und Engagement) – Rückhalt durch die eigene Institution bei den Netzwerkmitgliedern – Offenheit für neue Partner und Veränderungen – Kommunikation und räumliche Nähe – Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen – Klare Verteilung der Zuständigkeiten – Öffentlichkeitsarbeit und externe Akzeptanz

3.3 Wie gestaltet man ein Netzwerk erfolgreich?

Nachdem ein Blick auf mögliche Stolpersteine und Probleme sowie Erfolgsfaktoren eines Netzwerks geworfen wurde, stellt sich nun die Frage, wie man ein Netzwerk möglichst erfolgreich gestalten kann, um Probleme schon im Voraus zu vermeiden und das Bestehen von Erfolgsfaktoren im Netzwerk zu ermöglichen. Dazu sollen zunächst die verschiedenen Phasen des Netzwerks betrachtet werden. Laut Iking (2008) hat ein Netzwerk einen Lebenszyklus. Je nachdem, in welcher Phase man sich gerade befindet, sollen Unterstützungsinstrumente dazu verwendet werden, um Fortschritte zu erzielen. In der Literatur werden dazu unterschiedliche „Lebensalter", also verschiedene Phasen, beschrieben (Iking 2008; Stahl-Rolf, Hamann & Hausberg, 2004). Für die Frage, wie man auf das Netzwerk einwirken kann, reicht es aus, zwei Phasen zu benennen. Zum einen die Phase des Netzwerkaufbaus und zum anderen die Phase, in der das Netzwerk praktiziert wird. Diese Zweiteilung findet sich auch in einigen Arbeitshilfen (vgl. DOSB, 2010; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Regionen mit peb 2010; Bertelsmann Stiftung, 2008). In der ersten Phase werden wichtige Entscheidungen zur Gestaltung und Planung des Netzwerks getroffen. Weber (2005, S. 149) stellt diesbezüglich heraus, dass

> „die erste Phase […] als Initiierungs- oder Startphase dadurch gekennzeichnet [ist], dass – gerade bei Vernetzungsprojekten – das System noch nicht definiert ist. Schon in einer frühen Phase des Vernetzungsprozesses werden jedoch – bewusst oder unbewusst – Entscheidungen getroffen, die weit reichende Auswirkungen auf alle weiteren Schritte und Geschehnisse haben können."

Dies bedeutet, dass in der Phase des Netzwerkaufbaus die Grundlagen für das spätere Netzwerk gelegt werden können. Pfeiffer (2004) vergleicht die Netzwerkgründung mit der Neugründung einer Organisation und schließt daraus, dass ein Netzwerk ebenfalls über klare Ziele, definierte Aufgabenbereiche und einen Zeitplan verfügen muss. Es lässt sich daraus schließen, dass durch einen gut geplanten Netzwerkaufbau und die Schaffung von Voraussetzungen günstige Möglichkeiten bestehen, um die Grundlagen für ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk zu schaffen.
In der zweiten Phase muss die Zusammenarbeit aufrecht erhalten werden. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) beschreibt fünf Vorgehensweisen, wie das Netzwerk weiter „gepflegt" werden kann. Zum einen ist es wichtig, dass die eigene Institution seinen Angestellten bei der Netzwerkarbeit unterstützt und seinen Einsatz honoriert. Des Weiteren muss das Klima im Netzwerk für verschiedenen Meinungen und Ansätze offen bleiben. Auch Probleme sollen immer offen angesprochen werden. Dadurch kann gewährleistet werden, dass gemeinsam eine Problemlösungsstrategie gefunden werden kann und das Problem sich nicht zu stark aufbauscht. Die Mitglieder sollen zudem immer ein Zeichen der Anerkennung erfahren. Dies kann schon durch ein kleines „Danke" erreicht werden oder durch eine gemeinsame Veranstaltung als Belohnung. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) schlägt dazu ein gemeinsames Essen vor. Als letzter Punkt wird hier die Evaluation der Zusammenarbeit aufgeführt. Dadurch kann das Erreichen von Zielen sichtbar gemacht werden oder das, was durch das Netzwerk bisher geleistet werden

konnte. Beim DOSB (2010) findet sich zudem eine Auflistung möglicher Probleme und Hinweise, wie auf das entsprechende Problem reagiert werden kann. Auch in anderen Ratgebern zur Netzwerkarbeit gibt es viele Hilfen zur Problembewältigung (u.a. Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Isholz et al., 2006; Borkenhagen et al., 2004).
Es scheint nach der folgenden Darstellung der Netzwerkphasen interessant zu sein, ein Augenmerk auf die Phase des Netzwerkaufbaus zu legen, da in dieser Phase das Fundament für das weitere Netzwerk gelegt wird. Der verwendeten Literatur war kein Hinweis zu entnehmen, dass bereits Untersuchungen zur Frage vorliegen, ob man durch die Schaffung günstiger Voraussetzungen tatsächlich ein erfolgreiches Netzwerk gestalten kann oder ob sich Probleme vermeiden lassen. Daher soll im folgenden Kapitel die Phase des Netzwerkaufbaus als Phase in der das „Fundament" gebaut wird genauer untersucht werden.

4. Die Phase des Netzwerkaufbaus als Fundament

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, ist die Phase der Netzwerkinitiierung eine Phase, in der intensive Planungs- und Gestaltungsprozesse durchlaufen werden. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) bemerkt, dass durch den gemeinsamen Netzwerkaufbau das Vertrauen der Netzwerkteilnehmer in die Ernsthaftigkeit des gemeinsamen Unternehmens gestärkt wird. Die Bertelsmann Stiftung (2008) weist darauf hin, dass jedoch nicht alles von Anfang an detailliert geplant sein muss und nicht alle Ziele und Konzepte schon unumstößlich stehen müssen, um dem Netzwerk nicht die nötige Flexibilität zu nehmen. Allerdings gibt es Schritte, die man beim Aufbau eines Netzwerks verfolgen kann und die einem helfen können, die Phase der Initiierung strukturiert zu gestalten. Diese Schritte sollen im Folgenden aufgeführt werden. Außerdem wird in diesem Kapitel auch ein Blick auf günstige und hemmende Voraussetzungen geworfen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können.

4.1 Netzwerkaufbau: Wie ein Netzwerk laufen lernt

In der Literatur wird die Netzwerkgründung zwar als wichtig anerkannt, aber teilweise nur recht kurz beschrieben. Die Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (2010) stellt insbesondere drei Situationen heraus, aus denen Netzwerke hervorgehen können. Diese sind: Fachgespräche, der politische Wille und wissenschaftliche/fachliche Erkenntnisse. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) beschreibt zwei mögliche Modelle zum Aufbau eines Netzwerks. Dieses kann aus einer kleinen Kerngruppe hervorgehen oder aus der gezielten Suche nach einer größere Anzahl von potenziellen Mitgliedern, deren Teilnahme und Einsatz am Netzwerk sich aber erst später herauskristallisiert. Ein Netzwerk kann also auf unterschiedlichen Wegen entstehen. Trotzdem soll hier versucht werden, intensiver auf die Phase der Netzwerkinitiierung einzugehen und die wichtigsten Schritte herauszuarbeiten, die auf dem Weg zur Netzwerkgründung gegangen werden. Dabei soll hier das erste Modell der Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen näher beleuchtet werden.

- *Erster Schritt*: die Vision
  Als allererstes steht zweifellos immer die Vision (Elsholz, Jäkel, Megerle & Volmer, 2006; Borkenhagen et al., 2004) oder die Entscheidung für ein Netzwerk (Elsholz, Habenicht, Proß & Skroblin, 2004). Borkenhagen et al. (2004) und Elsholz et al. (2006) beschreiben, dass Visionen bei sehr alltäglichen Gegebenheiten und oftmals in kleiner Runde entstehen können. Wichtig ist, dass einer der Beteiligten sich dazu berufen fühlt, dass aus der Vision eine Realität wird. Dieser leitet dann die Phase der Netzwerkinitiierung ein und managt sie. Die Grundlage zur Entstehung einer Vision ist, dass ein vorhandenes Problem wahrgenommen wird und die Überzeugung besteht, dass dieses Problem gemeinsam besser oder nur durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen gelöst werden kann. Hier sollte also die Entscheidung getroffen werden, dass ein Netzwerk die angemessene Form ist, um das Problem anzugehen. Eine weitere Motivation zur Netzwerkgründung ist, dass die „Visionäre" erkennen, dass sie einen Nutzen aus einer Kooperation ziehen können, man spricht hier oftmals von einer Win-Win-Situation (vgl. Elsholz et al., 2006). Nach Elsholz et al. (2006) ist eine bestehende Win-Win-Situation sogar die Basis für eine Netzwerkinitiierung.

Der weitere Verlauf der Netzwerkinitiierung wird in der verwendeten Literatur nicht einheitlich dargestellt. Einige Schritte gleichen sich zwar, aber es gibt keine übereinstimmende Darstellung dieser Anfangsphase. Außerdem wird unterschiedlich definiert, welche Punkte zur Netzwerkgründung und welche zum bereits aktiven Netzwerk gehören und zu welchem Zeitpunkt das Netzwerk dann tatsächlich als gegründet bezeichnet werden kann.
In der Handreichung von Elsholz et al. (2004) wird aufgeführt, dass nach der Entscheidung für ein Netzwerk ein Initiativkreis gebildet wird, der die weiteren Aufgaben übernimmt, wie z.B. die Suche nach Mitgliedern, die Planung des Auftaktworkshops, die Klärung der Finanzierung oder die Planung einer virtuellen Unterstützung des Netzwerks. Die Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (2010) hat eine Netzwerkgründung beispielhaft aufgeführt. Die Netzwerkgründung gestaltet sich dabei dergestalt, dass sich nach der Idee für ein Netzwerk die Kernpartner immer wieder in kleineren Treffen zusammenfinden. Diese initiieren dann ein erstes Treffen bei dem die Eckpunkte eines Leitbilds und die ersten Ziele ermittelt werden sollen. Nach und nach wird dadurch der Bedarf gesichtet, neue Mitglieder rekrutiert und ein Leitbild entwickelt. Borkenhagen et al. (2004) schildern, dass zuerst Ideen über mögliche Mitglieder, eine mögliche Win-Win-Situation, mögliche Starterprojekte sowie Möglichkeiten zur Finanzierung gesammelt werden. Wenn diese Ideen auf Akzeptanz stoßen, wird ein Kick-off-Meeting einberufen. Darin wird noch einmal die Entscheidung für ein Netzwerk getroffen und abgeklärt, welche Partner hinzugewonnen werden können. Außerdem werden die Ressourcen abgesteckt sowie Oberziele vereinbart. Euler (2007) empfiehlt große gemeinsame Workshops durchzuführen, um so viele Mitglieder wie möglich in die Phase der Netzwerkinitiierung einzubeziehen. Innerhalb der Workshops sollen dann Ziele formuliert, ein Leitbild entwickelt und eine erste

Netzwerkverfassung erstellt werden. Des Weiteren sollen aus den Workshops heraus kleinere Arbeitsgruppen entstehen, die dann die Schritte konkreter planen. Euler (2007) empfiehlt wie Borkenhagen et al. (2004) eine „Kick-off“ Veranstaltung durchzuführen, um über abschließende Beschlüsse zu diskutieren und darüber abzustimmen. Die Bertelsmann Stiftung (2008) führt ebenfalls Punkte auf, die in der Netzwerkinitiierung von Bedeutung sind. Diese umfassen die Entwicklung: eines ersten Konzeptes, die Sichtung von Ressourcen, das Herbeiführen von Entscheidungen, die Einrichtung eines Koordinationsbüros und die Gewinnung von Mitstreitern für das Projekt.

Die nächsten Schritte innerhalb der Phase des Netzwerkaufbaus umfassen in dieser Arbeit das Konzept, den Bedarf, den Zielfindungsprozess, die Absteckung der Ressourcen und die Partnersuche. Sie werden im Folgenden unter zweiter bis fünfter Schritt zusammengefasst. Allerdings entsprechen die Schritte keiner Allgemeingültigkeit. Borkenhagen et al. (2004) beschreiben beispielweise den Zielfindungsprozess als einen der ersten Arbeitsschritte im neu gegründeten Netzwerk. Inwieweit die Schritte in Workshops, Netzwerkkonferenzen oder durch einen einzelnen Initiativkreis umgesetzt werden wird sicherlich individuell unterschiedlich sein und den Gegebenheiten angepasst werden, ebenso wie die Reihenfolge der Schritte.

- *Zweiter bis fünfter Schritt:* Aufstellung eines ersten Konzeptes, Ermittlung des Bedarfs, Zielfindungsprozess, Absteckung von Ressourcen, Partnersuche

  Um ein *erstes Konzept* entwickeln zu können sollten zunächst einige Fragen geklärt werden. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) führt einige davon auf. Demnach soll unter anderem geklärt werden, was die Idee des Netzwerks ist, wer die zu erreichende Adressatengruppe ist, warum das Projekt relevant ist, ob es bereits Projekte zu diesem Thema gibt und wie es zu der Vision gekommen ist. Auf dieser Grundlage kann dann ein erstes Konzept erstellt werden. Das erste Konzept muss noch nicht bis ins Detail geplant sein, sondern soll weitere Personen von der Teilnahme überzeugen und die nächsten Schritte bestimmen. Die Bertelsmann Stiftung (2008) formuliert die Bestandteile eines Konzeptes. Demnach soll ein Leitgedanke vorhanden sein, Bezug zu den Bedürfnissen und den gesetzlichen Grundlagen hergestellt werden, die zentralen Ziele formuliert werden, die zur Verfügung stehenden Ressourcen erfasst sein und die Notwendigkeit für ein Koordinationsbüro begründet werden. Die Bertelsmann Stiftung (2008) führt zwar auf, dass im ersten Konzept ein Bezug zu den Bedürfnissen hergestellt werden soll, beschreibt aber die Durchführung einer Bedarfsanalyse erst nach der Initiierung des Netzwerks. Allerdings scheint es sinnvoll zu sein, eine *Bedarfsanalyse* recht früh durchzuführen, da dies, laut der Bertelsmann Stiftung (2008), die Voraussetzung dafür ist, angemessene Ziele formulieren und Schwerpunkte festlegen zu können. Die Bertelsmann Stiftung (2008) empfiehlt hier zunächst Schwerpunktthemen zu bestimmen, um daraufhin die passenden Ziele definieren zu können. Diese sollen durch ei-

nen gemeinsamen Zielfindungsprozess gefunden werden. Der *Zielfindungsprozess* wird als ein sehr bedeutender Prozess für die Arbeit im Netzwerk bezeichnet (Bertelsmann Stiftung, 2008). Es ist wichtig, dass alle Netzwerkmitglieder in den Prozess eingebunden sind, damit sich jeder mit den Zielen identifizieren kann. Allerdings kann er laut der Bertelsmann Stiftung (2008) und Borkenhagen et al. (2004) auch nach der Auftaktveranstaltung durchgeführt werden. Allerdings verweisen auch sie darauf, dass bereits in dieser Phase die wichtigsten Oberziele festgelegt werden sollten. Die Bertelsmann Stiftung (2008, S. 92) gibt folgende Definition zu Zielen im Netzwerk:

> „In Zielen werden die erwünschten Zustände in der Zukunft beschrieben, die durch das Handeln der kommunalen Beteiligten im Rahmen von Maßnahmen herbeigeführt werden sollen."

Ziele müssen festgelegt werden, damit alle Akteure wissen, wo der Weg hinführen soll. Laut der Bertelsmann Stiftung (2008) wird dadurch dem Handeln Energie und Motivation gegeben. Die Ziele sollten nicht nur formuliert sondern auch verschriftlicht werden, damit man später anhand dessen den Erfolg des Netzwerks bewerten kann (Bertelsmann Stiftung, 2008; Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009). Außerdem empfiehlt die Bertelsmann Stiftung (2008), dass sie im Präsens und möglichst positiv formuliert werden. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) führt einige Fragen auf, die bei der Zielvereinbarung geklärt werden müssen. Dazu gehört unter anderem, dass erörtert wird, was mit dem Projekt erreicht werden soll, woran sich die Qualität der Ergebnisse erkennen lässt, was kein Projektziel ist und wen man mit dem Projekt erreichen möchte. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) empfiehlt außerdem auch die Rahmenbedingungen zu überprüfen, also die zeitlichen, materiellen, finanziellen und personellen *Ressourcen*, die zur Verfügung stehen. Auch die Bertelsmann Stiftung (2008) weist darauf hin, die zur Verfügung stehenden Ressourcen so früh wie möglich zu bestimmen. Die Ressourcen können sich während der Arbeit eines Netzwerks auch verändern - je nachdem welche Dynamik es entwickelt. Es ist von Vorteil, wenn bereits im Voraus geplant wird, wie man sich bei Eintreten eines solchen Falls verhalten könnte. So kann z.B. ein Plan darüber aufgestellt werden wie nach Ablauf der Startförderung weitere finanzielle Hilfe erhalten werden kann.
Ein weiterer wichtiger Schritt in der Phase der Netzwerkinitiierung ist die *Suche nach geeigneten Partnern*. Die Partnersuche hängt von der Vision und den sich daraus ableitenden Zielen ab (Bertelsmann Stiftung, 2008; Borkenhagen et al., 2004). Payer (2008) empfiehlt zur Wahl von geeigneten Partnern bestimmte Fragen zu stellen, z.B. darüber, welche Partner die Kooperation benötigt, welche Stärken und Schwächen die Partner mitbringen, welchen Nutzen der Partner aus dem Netzwerk ziehen kann oder wie die „Chemie" zwischen den Partnern beschaffen ist. Laut dem Landesgesund-

heitsamt Baden-Württemberg (2010) sollte man zunächst eine Liste mit allen möglichen Institutionen und Akteuren erstellen, die für eine Zusammenarbeit im Netzwerk in Betracht gezogen werden können. Um eine Überladung des Netzwerks zu vermeiden sei es außerdem ratsam, nicht alle potenziellen Akteure ins Boot zu holen. Um also eine arbeitsfähige Anzahl an Netzwerkteilnehmern zu erhalten, sollte man bei allen erfassten potenziellen Partnern die Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit abwägen. Letztendlich sollen die Akteure oder Institutionen gefunden werden, die sich am besten für die Arbeit im Netzwerk eignen, indem überprüft wird, wer in der Region einen politischen Einfluss hat, welche Akteure oder Institutionen einen Zugewinn an Wissen und Erfahrungen liefern können, ob die Interessen und Ziele der Akteure oder Institutionen zu unterschiedlich sind, ob es zwischen den Akteuren oder Institutionen ein Ungleichgewicht gibt, was die Ressourcen betrifft oder ob eine Rivalität besteht. Elsholz et al. (2004) führen auf, dass Netzwerke oftmals erfolgreicher sind, wenn einzelne Akteure bereits vor der Gründung eines Netzwerks kooperative Verbindungen aufgebaut haben. Dies sollte bei der Auswahl der Partner ebenfalls berücksichtigt werden. Nun geht es darum, die potenziellen Netzwerkteilnehmer zu kontaktieren und dessen Motivation zu überprüfen. Elsholz et al. (2004) empfiehlt, die Akteure persönlich anzusprechen, um die Intention besser abschätzen und direkt auf Rückfragen eingehen zu können. Der schriftliche Kontakt ist hingegen ratsam, wenn der Kreis der möglichen Netzwerkpartner sehr groß ist. Um die Motivation der potenziellen Partner zu gewinnen, muss eine Win-Win-Situation aufgezeigt werden können (Bertelsmann Stiftung, 2009; Elsholz et al., 2004; Borkenhagen et al., 2004). Die Akteure lassen sich eher von einer Mitgliedschaft überzeugen, wenn sie sehen können, dass sie einen Nutzen aus dem Engagement ziehen können. Elsholz et al. (2004) weisen zusätzlich daraufhin, dass bei der Partnersuche vermittelt werden muss, dass ein Thema im Mittelpunkt steht und dass dieses durch die Bildung eines Netzwerks gelöst werden kann. Ein Netzwerk nur um des Netzwerks willens zu Gründen ist hingegen kein motivierender Anreiz.

Nun gelangt man irgendwann an den Punkt, an dem das Netzwerk arbeiten kann. Die offizielle Gründung des Netzwerks sollte in einem entsprechenden Rahmen durchgeführt werden. Euler (2007) empfiehlt dafür eine Konferenz, eine Mitgliederversammlung oder einen feierlichen Abend.

- *Sechster Schritt:* Auftaktveranstaltung
  Eine Auftaktveranstaltung läutet den Start eines Netzwerks ein. Weitere Akteure sollen motiviert werden sich einzubringen. Außerdem soll das Netzwerk in der Region vorgestellt und bekannt gemacht werden. Die Vision, das Konzept und die Ziele müssen anschaulich und überzeugend dargestellt werden, damit deutlich gemacht werden kann, welchen Zweck das Netzwerk hat und dass die Entscheidung für ein Netzwerk sinnvoll ist.

In diesem Kapitel wurden nun einige Schritte aufgezeigt, die man bei einem gut geplanten Netzwerkaufbau befolgen sollte. Dadurch wurde ersichtlich, dass in der Phase des Netzwerkaufbaus viele organisatorische Entscheidungen getroffen werden und die weitere Form des Netzwerks hier maßgeblich gestaltet wird. Im nächsten Kapitel soll nun untersucht werden, ob es Möglichkeiten gibt, bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv einzuwirken, um den Weg für ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk zu ebnen.

4.2 Schaffung günstiger Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus

Nun soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern man bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv einwirken kann, um ein möglichst erfolgreiches und stabiles Netzwerk aufzubauen. Dazu sollen die in der Literatur aufgeführten günstigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Netzwerk herangezogen werden. Diese Voraussetzungen lehnen sich an die in Kapitel 3.2 beschriebenen Erfolgsfaktoren an. Allerdings soll in diesem Kapitel explizit untersucht werden, was man direkt zu Beginn des Netzwerks bereits aktiv beeinflussen kann.
Die Bertelsmann Stiftung (2009) erwähnt, dass bereits ein gut geplanter Netzwerkaufbau eine erforderliche Voraussetzung für eine erfolgversprechende Netzwerkarbeit ist. So ist es nicht verwunderlich, dass sich einige der in diesem Kapitel aufgeführten Voraussetzungen in den zuvor beschrieben Schritten der Netzwerkinitiierung wiederfinden. Angelehnt an Pfeiffer (2004) werden in den folgenden Abschnitten drei Gruppen von günstigen Voraussetzungen eingeteilt. Gruppe 1 bestimmt die Voraussetzungen, die abhängig von den Netzwerkmitgliedern sind. Gruppe 2 beinhaltet Voraussetzungen, die geschaffen werden sollten, um die Organisationsstruktur zu festigen und Gruppe 3 bestimmt Voraussetzungen, die extern bestimmt werden.

4.2.1 Von den Netzwerkmitgliedern abhängige Voraussetzungen

Gemeinsame Ziele festlegen

Innerhalb eines Netzwerks kommen viele verschiedene Akteure zusammen, die sich einen bestimmten Vorteil durch die Zusammenarbeit erhoffen und dadurch auch mit verschiedenen Ideen und Zielen im Kopf ankommen. Diese Vielzahl von Einzelinteressen müssen nun durch einen gemeinsamen Zielfindungsprozess zu einem Konsens zusammen gefasst werden. Der Zielfindungsprozess wird in der Literatur als eine sehr wichtige Voraussetzung für die Netzwerkarbeit aufgeführt (Bertelsmann Stiftung, 2008; Borkenhagen et al., 2004; Stahl-Rolf, Hamann & Hausberg, 2004). Er dient dazu, den Netzwerkpartnern die nötige Orientierung darüber zu geben, welche Richtung man auf dem gemeinsamen Weg einschlagen möchte. Stahl-Rolf et al. (2004, S.12) schreiben dazu: “Der Zielfindungsprozess eint die Akteure und bildet eine Vertrauensbasis, auf welche die weitere Zusammenarbeit im Netz aufbauen kann.“ Die Akteure sollten ihre unterschiedlichen Erwartungen in gemeinsamen Zielformulierungen zusammenfassen, so dass sie zu einem gemeinsamen Grundverständnis über das Arbeitsfeld gelangen können. Ziele, mit denen sich alle identifizie-

ren können, dienen als Antrieb und Motivation sich in das Netzwerk einzubringen. Borkenhagen et al. (2004) empfehlen die Ziele möglichst präzise zu formulieren. Um den Zielfindungsprozess effektiv zu gestalten, wurden einige Hilfen und Checklisten erstellt (Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Bertelsmann Stiftung, 2008; Schmutz, 2008; Stahl-Rolf et al., 2004). Hier soll das vom Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) weiter modifizierte „S.M.A.R.T.-Konzept" vorgestellt werden. S.M.A.R.T. steht hierbei für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ngemessen, **R**ealistisch und **T**erminiert. Durch die Formulierung des Ziels soll herausgestellt werden, was genau erreicht werden soll und wo es erreicht werden soll. Es sollen also *spezifische* Angaben gemacht werden. Außerdem sollen *messbare* Kriterien aufgestellt werden, anhand derer man erkenntlich machen kann, ob das Ziel erreicht wurde. Das Ziel sollte zudem *angemessen* sein, d.h. es sollte einerseits nicht zu hoch gesteckt werden, andererseits aber auch nicht zu tief, damit die Herausforderung bestehen bleibt. Dies impliziert, dass das Ziel *realistisch* ist. Zu guter Letzt sollte das Ziel *terminiert* werden. Wenn das Erreichen des Ziels zu weit entfernt ist könnte man es so in kleinere Teilziele zerlegen. Ratsam ist zudem, einen konkreten Zeitpunkt festzulegen, bis wann das Ziel oder die Teilziele erreicht werden sollten. Des Weiteren wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Ziele sich nicht einschränkend auswirken dürfen (Schmutz, 2008; Stahl-Rolf et al., 2004). Es dürfen nicht zu viele und keine unrealistischen Ziele aufgestellt werden und der thematische Fokus darf nicht zu eng gezogen werden. Im Zielfindungsprozess gilt es also, konkrete Ziele zu formulieren, die den Weg vorgeben und zugleich noch Spielraum für weitere Entwicklungen lassen. Die Bertelsmann Stiftung (2008, S. 61) schreibt dazu:

> „Die Ziele und Konzepte sollen nicht unwiderruflich feststehen, sondern revidierbar sein, wenn es die Situation erfordert. Auf diese Weise bleibt das Netzwerk lebendig, für neue Akteure offen und kann sich aktuellen Entwicklungen anpassen."

Win-Win-Situation sicherstellen

Wie bereits auf dem Weg von der Vision zur Entscheidung für ein Netzwerk aufgeführt wurde, ist nach Elsholz et al. (2006) eine bestehende Win-Win-Situation die Basis für eine Netzwerkinitiierung. Es ist für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit relevant, dass alle einen Nutzen aus der Arbeit im Netzwerk ziehen können und es sich für die Netzwerkteilnehmer lohnt. Dadurch kann die Motivation der Netzwerkteilnehmer aufrecht erhalten werden. Elsholz et al. (2006) empfehlen, die Win-Win-Situation aller Beteiligten in einem Kick-off-Meeting (siehe Kapitel 3.1) festzuhalten. Eine Grundvoraussetzung, damit sich eine Win-Win-Situation einstellen kann, ist laut Pfeiffer (2004), dass sich alle Netzwerkteilnehmer als gleichberechtigt und gleichwertig wahrnehmen. Wenn die Netzwerkteilnehmer spüren und erfahren können, dass sie als solches wahrgenommen werden und ein Geben und Nehmen erleben können, kann sich daraus ein Vertrauensverhältnis entwickeln. Borkenhagen et al. (2004) beschreiben eine persönliche und eine institutionelle Win-Win-Situation, wobei die persönliche beispielsweise Spaß, Prestigegewinn, soziale Anerkennung oder Kompetenzgewinn umfasst, die institutionelle hingegen Kostenersparnisse oder Marketingvorteile. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg hat tabellarisch Beispiele

aufgeführt, inwiefern unterschiedliche Gruppen einen Nutzen aus einem kommunalen Netzwerk im Bereich Gesundheitsförderung ziehen können (Abb. 5):

Partner	Nutzen für die Kommune und die Bevölkerung – Beispiele	Nutzen für den Partner
Ärzteschaft	■ Vermittlung von Risikogruppen an bestehende Bewegungsangebote ■ Empfehlungen zu Ernährung und Bewegung an die Zielgruppe(n)	■ Imagegewinn
Gaststätten	■ Aufnahme von gesunden Kindermenüs in ihre Speisenkarte ■ Bereitstellung von Küchen für praxisnahen Ernährungsunterricht der Schulen am Nachmittag	■ Werbung durch die Nennung als Sponsor ■ Gesteigerte Nachfrage
Industrie und Handel	■ Finanzielle Unterstützung der Kommune	■ gesunde und leistungsfähige Auszubildende und Beschäftigte
Krankenkassen	■ Finanzielle Unterstützung (Bezug: Leitfaden Prävention § 20 SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 2. Juni 2008) ■ Bereitstellung von Fachkräften für Ernährung und Bewegung	■ Imagegewinn ■ Werbung durch die Nennung als Sponsor
Schulen	■ Direkter Zugang zu den Kindern und Jugendlichen	■ Unterstützung bei der Integration des Themas in den Unterricht und damit weniger Aufwand für die Lehrkräfte ■ Imagegewinn/Profilbildung ■ konzentrierte und auffassungsfähige Kinder und Jugendliche
Bankfilialen	■ Finanzielle Unterstützung	■ Imagegewinn ■ Werbung durch die Nennung als Sponsor

Abb. 5. Darstellung eines kommunalen Gesundheitsförderungsplans für Kinder und Jugendliche für die verschiedenen beteiligten Akteure (Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010, S. 19)

Vertrauen aufbauen

Ein bestehendes Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern wird oftmals als Grundlage oder Basis bezeichnet (Meier zu Köcker & Buhl, 2008; Elsholz et al., 2006). Miller (2005) beschreibt, dass nicht nur das Vertrauen in die Netzwerkteilnehmer wichtig ist, sondern auch das Vertrauen in das Netzwerk und in seine Funktion. Wie in Kapitel 2.1 bereits herausgestellt wurde, ist ein Merkmal des Netzwerks, dass die Zusammenarbeit durch Vertrauen reguliert wird. Dies ergibt sich durch das Prinzip des Gebens und Nehmens, welches innerhalb eines Netzwerks besteht. Die Netzwerker müssen darauf vertrauen können, dass sie früher oder später vom Netzwerk profitieren werden, wenn sie Zeit, Engagement und ihre Kompetenz investieren. Sie müssen sozusagen in Vorleistung gehen. Das gegenseitige Vertrauen kann als Folge eines ausgewogenen Gebens und Nehmens wachsen. Allerdings wurde bemerkt (Meier zu Köcker & Buhl, 2006; Lutz, 2004), dass bereits in der Anfangsphase ein Vertrauensverhältnis notwendig ist und auch schon durch den gemeinsamen

Prozess der Planung und Zielfindung aufgebaut werden kann. Meier zu Köcker und Buhl (2006, S.56) empfehlen, dass der Netzwerkmanager das Vertrauen zwischen den Netzwerkern gezielt aufbauen sollte. Sie führen dazu fünf Ansatzpunkte auf:

- „Aufbauen auf räumlicher und kultureller Nähe“
- „Herbeiführen und Kommunikation von Berechenbarkeit (Kooperationsfähigkeit) und Verlässlichkeit (Kooperationsbereitschaft) der Netzwerkpartner“
- „Promotoren, die für das Kompetenznetz stehen und sich für seine Ziele einsetzen“
- „Positive Kommunikation des Netzwerkmanagers“
- „Auswahl der richtigen Netzwerkpartner“

Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren

Die Anforderungen, die in einem Netzwerk an die Teilnehmer gestellt werden, sind recht hoch. Sie müssen das Prinzip des Gebens und Nehmens akzeptieren und realisieren und Vertrauen darin haben. Sie müssen gemeinsam Ideen sammeln und gemeinsame Ziele finden und dabei sicherlich kompromissbereit sein. Die Aussage von Exner und Königswieser (2000), dass Netzwerkarbeit vor allem Beziehungsarbeit sei, beschreibt recht gut, dass die Netzwerker einige soziale Kompetenzen mitbringen müssen. Payer (2008) bezeichnet Kooperationsfähigkeit, neben Kooperationsmanagement und Netzwerksteuerung, als erste Kunst des Netzwerkens und definiert sechs Faktoren, durch dessen Zusammenwirken Kooperationsfähigkeit gebildet wird. Diese sind Vertrauen, Transparenz, Verbindlichkeit, Konfliktfreundlichkeit, Lösungsorientierung und Kommunikationsfreudigkeit. Laut Payer (2008) wird Kooperationsfähigkeit aus Erfahrung gewonnen. Es würde sich dementsprechend als günstig erweisen, wenn die Netzwerkteilnehmer bereits vorher kooperative Arbeiten im Team getätigt haben. Es stellt sich nun die Frage, wie man diese Voraussetzung aktiv beeinflussen und die Grundsteine dafür schon im Voraus schaffen kann. Auch hier kann der Netzwerkmanager Einfluss darauf nehmen. Er kann direkt bei der Partnersuche darauf hinweisen, welche Kompetenzen gefordert sind und es kann bereits versucht werden, diese zu schulen und zugleich Vertrauen aufzubauen. Eine Möglichkeit dafür wäre beispielsweise die Durchführung eines Workshops, der Vertrauens- und Kooperationsspiele der Erlebnispädagogik aufgreift. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Suche nach geeigneten Netzwerkpartnern sorgfältig durchgeführt wird. Hier trifft auch der Punkt von Meier zu Köcker und Buhl (2006) zu, der bereits unter der Voraussetzung „Vertrauen“ aufgeführt wurde, nämlich den, dass die richtigen Netzwerkpartner ausgewählt werden sollten. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) hat Vorschläge verfasst, wie man die Beziehung und die Kommunikation durch Regeln, Normen und Werte aufbauen oder verbessern kann. Eine von der Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009, S. 15) beschriebene Regel zur Optimierung der Beziehung lautet: „Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an.“. Eine Regel für eine positive Kommunikation ist: „Zuhören ist genauso wichtig wie Reden.“

Gleichberechtigung und Heterogenität sicherstellen
Netzwerke sind durch Hierarchiearmut gekennzeichnet. Alle Netzwerkteilnehmer sollen daher als gleichberechtigt erachtet werden. Auch das Prinzip des Gebens und Nehmens setzt Gleichberechtigung zwischen allen Netzwerkteilnehmern voraus. Elsholz et al. (2006) bezeichnen hierarchische Strukturen, „verdeckte Beziehungen", Mentalitätsvorbehalte und starke Abhängigkeiten als Hindernis für eine effiziente Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird ein hoher Grad an Heterogenität innerhalb des Netzwerks empfohlen. Die Netzwerkteilnehmer sollen unterschiedliche Kompetenzprofile mitbringen und aus den verschiedensten Bereichen kommen. Laut Elsholz et al. (2006) ist es dadurch möglich, neue und innovative Ideen zu entdecken und umzusetzen. Allerdings sollten die Netzwerker auch nicht zu unterschiedlich sein (siehe Kapitel 3.2.4 hemmende Voraussetzungen).

4.2.2 Die Organisationsstruktur festigende Voraussetzungen

Netzwerkstrukturen festlegen
Es ist für die Initiierungsphase des Netzwerks unerlässlich, dass bestimmte Fragen zur Netzwerkstruktur beantwortet und diskutiert werden. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) beschreibt in ihrem Leitfaden zur Netzwerkbetreuung die Schritte innerhalb einer Projektplanung. Auch wenn ein Netzwerk kein Projekt ist, lassen sich die dort aufgeführten Schritte ebenso beim Aufbau eines Netzwerks berücksichtigen. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009, S. 28) empfiehlt zur Planung der Projektstruktur die Beantwortung folgender Frage: „Was muss alles getan werden, um die Projektziele zu erreichen?" Des Weiteren gehört laut der Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) zur Projektplanung aber auch dazu, weitere Aspekte der Struktur- und Arbeitsplanung zu berücksichtigen. Diese Aspekte umfassen Themen, wie die Art der Kommunikation, die Anzahl der Treffen, die Art und Weise, wie Themen gefunden und bearbeitet werden, ob es einen Netzwerkmanager geben soll, wie man zu Entscheidungen kommen möchte, wie Informationen und Ergebnisse dokumentiert und gesichert werden sollen und ob es Verbindlichkeiten und Regeln geben soll. Im Rahmen einer Studie der Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung Baden Württemberg (Pfeiffer, Reinhardt, Heinemann & Fliege, 2000) wurden 17 Verbände und Organisationen zum Thema Kooperation und Vernetzung befragt. Auf Grundlage der Studie formuliert Pfeiffer (2004) Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit und beschreibt, dass die Festlegung von Kommunikations-, Informations- und Entscheidungswegen von Praktikern als ein Faktor gelingender Kooperation aufgeführt wird.

Regeln und Verbindlichkeiten herstellen
Aderhold (2004) führt drei Problempunkte von Netzwerken auf. Ein Problempunkt ist, dass die anfängliche Euphorie schnell wieder nachlassen kann, vor allem, wenn die ersten Probleme und Schwierigkeiten auftreten. Daher ist es wichtig, bereits vorher Verbindlichkeiten herzustellen. Dies scheint zunächst im Widerspruch zu dem zu stehen, was ein Netzwerk ausmacht: nämlich seine Offenheit und die Freiwilligkeit

der Mitarbeit, die eher für ein niedriges Maß an Verbindlichkeit sprechen. Nach Payer (2008) macht aber gerade dieses niedrige Maß an Verbindlichkeit eine Verbindlichkeit der Netzwerkteilnehmer gegenüber dem Netzwerk so wichtig. Demnach bedeutet Verbindlichkeit nicht nur das Einhalten von Vereinbarungen, sondern auch, dass man Verantwortung übernimmt für das, was im Netzwerk passiert. Die Bertelsmann Stiftung (2008) benennt das Definieren von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen sowie den Fakt, dass jeder seinen Aufgabenbereich kennt, sogar als Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Payer (2008) weist allerdings auch darauf hin, dass aus den Verbindlichkeiten keine Verpflichtungen werden dürfen, die den Einzelnen überfordern. Jeder soll nur das einbringen, was er auch zu leisten gewillt und fähig ist.
Um Verbindlichkeiten zur schaffen, sollten laut der Plattform Ernährung und Bewegung e.V Ergebnisse aus gemeinsamen Treffen dokumentiert und protokolliert werden. Schmutz (2008) empfiehlt Listen auszulegen, in denen man sich verbindlich für eine Aufgabe eintragen kann. Des Weiteren werden das Tragen von Namensschildern mit Namen und Institution sowie das Erstellen von Teilnehmerlisten mit Kontaktdaten, die allen zugänglich gemacht werden, empfohlen. Schmutz (2008) betont, dass nicht nur die Gesamtheit aller Netzwerkteilnehmer gemeinsame Ziele und Verbindlichkeiten festlegen müsse, sondern auch jede Arbeitsgruppe, die innerhalb eines Netzwerks besteht, und schlägt dafür eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit vor. Eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit kann natürlich auch von allen Netzwerkteilnehmern verfasst und unterzeichnet werden. Darin kann nach Schmutz (2008) festgehalten werden:

- Name und Institution derjenigen, die an der Arbeitsgruppe/dem Netzwerk beteiligt sind
- Eine Beschreibung der Ausgangslage
- Die Ziele der Arbeitsgruppe/des Netzwerks
- Anforderungen an eine funktionierende Netzwerkarbeit (Kontinuität durch feste Teilnehmer pro Institution/Bereich und Vertretungsregel; Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten; gegebenenfalls Turnus und Ort für die Treffen; Vereinbarung über Kommunikation und Informationsfluss; Umgang mit Konflikten)
- Unterschrift aller Netzwerker

Mit einer Vereinbarung zur Zusammenarbeit werden also gewissermaßen auch Regeln festgelegt. Die Regeln sollten dokumentiert und so aufbewahrt werden, dass sie für jeden und zu jeder Zeit einsehbar sind oder aber sie werden an alle Netzwerkteilnehmer verteilt. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Regeln führt die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) Regeln für den Kommunikationsprozess auf, um Konflikte zu vermeiden. Diese könnten sich z.B. auf die Notwendigkeit von Feedback, das Kommunizieren von Gefühlen, Meinungen und Ärger oder das Vermeiden von Seitengesprächen oder unkonkreten Äußerungen beziehen. Die Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (2010) empfiehlt den Einsatz eines Moderators, der das

Gespräch leitet und strukturiert, um endlose Diskussionen zu vermeiden und das sichern der Ergebnisse zu gewährleisten.

Netzwerkkoordinator bestimmen

Trotz der Hierarchiearmut, die in Kapitel 2.1 als ein Merkmal des Netzwerks aufgeführt wurde, wird ein Promotor, bei dem alle Fäden zusammenlaufen und der das Netzwerk lenkt, als eine sehr wichtige Voraussetzung für eine effiziente und effektive Netzwerkarbeit erachtet (Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Schmutz, 2008; Weber, 2005; Stahl-Rolf et al., 2004). In der Literatur wird auch von einem Netzwerkmanager (Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Borkenhagen et al., 2004), einem Netzwerkkoordinator (Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010) oder einem Netzwerkmoderator (Wetzel et al., 2000) gesprochen. Es kann sich dabei auch um ein Koordinationsteam handeln. Die Bertelsmann Stiftung (2008, S. 34) führt hierzu ein Zitat einer Jugendamtsleiterin an:

> „Kooperation und Vernetzung läuft nicht von alleine. Wer das glaubt, unterliegt einem Trugschluss. Unsere Erkenntnis ist die, dass ein Motor da sein muss, der die Zusammenarbeit immer und immer wieder anstößt."

Der Netzwerkkoordinator bildet die Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren. Er wird in der Literatur als starke Persönlichkeit und Identifikationsfigur beschrieben (Meier zu Köcker & Buhl, 2008; Stahl-Rolf et al., 2004), durch dessen Beispiel weitere Mitglieder motiviert werden sollen, am Netzwerk mitzuwirken. Gemäß des Landesgesundheitsamtes Baden-Württemberg (2010, S. 14) muss er über folgende Qualifikationen verfügen: „Moderationsfähigkeit, Kontakte haben, Organisationstalent, Eigenmotivation, Motivationsfähigkeit, Teamfähigkeit".

Im Folgenden werden die zahlreichen Aufgaben, die in der vorliegenden Literatur genannt werden (Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Bertelsmann Stiftung, 2008; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010: Meier zu Köcker & Buhl, 2008; Schmutz, 2008) und die ein Netzwerkkoordinator in einem Netzwerk zu leisten hat, aufgeführt. Dazu werden drei Bereiche unterschieden. Zum einen werden die Aufgaben, die in der Phase der Netzwerkinitiierung anfallen, von denen, die während der Netzwerkarbeit geleistet werden müssen, abgegrenzt und zum anderen wird ein gesonderter Bereich für die Kommunikation aufgeführt, da in diesen Bereich sehr viele Aufgaben fallen:

Tab. 6. *Darstellung der verschiedenen Aufgaben, die innerhalb der verschiedenen Bereiche für den Netzwerkkoordinator anfallen können (unter Berücksichtigung von Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Bertelsmann Stiftung, 2008; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010: Meier zu Köcker & Buhl, 2008; Schmutz, 2008)*

Verschiedene Aufgaben, die innerhalb der verschiedenen Bereiche für den Netzwerkkoordinator anfallen können
Phase des Netzwerkaufbaus
– Motivation relevanter Akteure zur Beteiligung im Netzwerk – Begleitung des Zielfindungsprozesses unter Berücksichtigung aller Netzwerkteilnehmer und ihren unterschiedlichen Interessen – Herstellen einer Win-Win-Situation – Organisation der Bedarfsanalyse – Erfassen und Dokumentation von Regeln und Verbindlichkeiten – Einberufung und Koordination der Netzwerktreffen und der Auftaktveranstaltung – Gleichmäßige Verteilung der Aufgaben – Vertrauensbasis aufbauen – Einbindung von wichtigen regionalen Entscheidungsträgern – Das Netzwerk in der Öffentlichkeit bekannt machen – Ressourcen abschätzen und Fördermittel beantragen
Aktive Phase des Netzwerks
– Aufrechterhalten der Win-Win-Situation und der Motivation der Netzwerkteilnehmer – Motivation zur Selbstaktivität – Verbindung zwischen Netzwerk und dem Bürgermeister sowie dem Gemeinde- und Stadtrat aufrecht erhalten – Einbindung neuer Akteure – Sichtbarmachen von Erfolgen, dem Erreichen von Zielen und Teilzielen – Überblick über die bestehenden Ressourcen behalten – Koordination der Öffentlichkeitsarbeit – Einberufung und Organisation regelmäßiger Netzwerktreffen und dessen Vor- und Nachbereitung – Inhalte und Maßnahmen begleiten – Einführen von Arbeitsmethoden (Open-Space, Fischgrät-Diagramm etc.) – Gegebenenfalls Einladen von Referenten oder Experten – Bei Bedarf Initiierung vertrauensbildender Maßnahmen – Einfordern von Ergebnissen
Bereich Kommunikation und Netzwerktreffen
– Einholen und Darstellen der verschiedenen Meinungen und Interessen, sowie Finden neutraler Lösungen – Konfliktbewältigung und Vermittlung zwischen den Netzwerkteilnehmern – Anregung von Diskussionen und Förderung innovativer Ideen – Herbeiführung von Entscheidungen – Dokumentation und Darstellung von Informationen – Dokumentation der Ergebnisse der Treffen – Aufrechterhaltung der Kommunikation, des Austauschs und des Kontakts zwischen den Netzwerkteilnehmern – Weiterleiten von Fachwissen und aktuellen Informationen

Es wird ersichtlich, dass der Netzwerkkoordinator innerhalb eines Netzwerks eine sehr wichtige Funktion einnimmt. Dennoch soll er es vermeiden, die Prozesse innerhalb eines Netzwerks maßgeblich nach eigenen Interessen inhaltlich zu beeinflussen. Lilie (2005) beschreibt, dass Managementaufgaben auch auf verschiedene Netzwerkteilnehmer verteilt werden können und von einem Netzwerkkoordinator koordiniert werden. Die Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (2009) unter-

scheidet zwischen Netzwerkmanager und Moderator. Der Netzwerkmanager übernimmt die tatsächlichen Managementaufgaben, wie Organisation und Planung. Der Moderator kümmert sich um die Bereiche der Kommunikation. Er unterstützt zum Beispiel Problemlösungsprozesse, hilft Entscheidungen zu treffen und dabei problembezogene Arbeits- und Vorgangsweisen zu finden.

4.2.3 Extern bedingte Voraussetzungen

Externe Akzeptanz herstellen

Damit die Motivation der Netzwerkteilnehmer nicht abfällt, ist es wichtig, dass das Netzwerk und die Arbeit, die von den Netzwerteilnehmern geleistet wird, von der Öffentlichkeit, der Politik und der Verwaltung akzeptiert und honoriert wird. Pfeiffer (2004) führt an, dass die finanzielle Unterstützung zwar existenziell, die „ideelle“ Unterstützung allerdings genauso wichtig sei. Daher ist es wichtig, von Anfang an den Bürgermeister oder andere regionale Entscheidungsträger einzubinden. Laut der Bertelsmann Stiftung (2008) ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit, dass regionale Entscheidungsträger am Netzwerk mitwirken, unter anderem im Steuerungsteam. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) führt einige Punkte auf, die für eine kommunale Gesundheitsförderung von Kindern und Jugendlichen sprechen und die dem Bürgermeister in einem persönlichen Gespräch nahe gelegt werden könnten. Zum Beispiel kann darauf hingewiesen werden, dass dadurch die Familienfreundlichkeit in der Region erhöht werden kann oder Doppelstrukturen vermieden werden können. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) empfiehlt weiterhin, dass für das Gespräch wichtige Schlüsselpersonen der Kommune hinzugezogen werden, wie beispielsweise Gemeinderäte oder Vereinsvorstände.

Ressourcen abstecken

Die Bertelsmann Stiftung (2008) bezeichnet das richtige Einschätzen von Ressourcen als eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Dazu gehört allerdings nicht nur, dass die benötigten finanziellen, sachlichen, personellen und zeitlichen Ressourcen abgesteckt werden, sondern auch, dass sie vorhanden sind. In der Praxis wird es darauf ankommen, die Ressourcen der Netzwerkpartner zu finden und so einzusetzen, dass die Aufgaben erledigt werden können.

Zeitliche und personelle Ressourcen werden sicherlich davon beeinflusst, ob das Engagement für das Netzwerk zur beruflichen Arbeitszeit gehört oder ob die Arbeit im Netzwerk ehrenamtlich abläuft. Bei einer ehrenamtlichen Netzwerktätigkeit ist es denkbar, dass anfangs mehr Energie aufgewendet werden muss, um genügend Netzwerkteilnehmer an der Mitwirkung im Netzwerk zu motivieren. Falls die gegebenen finanziellen Mittel eventuell erweitert werden sollen, müssen anfangs Verhandlungen geführt werden oder Fördergelder beantragt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Maßnahmen überlegt werden, wie man die Ressourcen erweitern kann, wenn das Netzwerk größer wird oder wenn weitere Projekte hinzu kommen.

Bedarf und Bestand analysieren

Um ein passgenaues Angebot für die Region zu entwickeln, ist es wichtig zu wissen, wo Handlungsbedarf in der Region besteht und es müssen Kenntnisse über den Bestand eingeholt werden. Es empfiehlt sich also eine Bedarfs- und Bestandsanalyse durchzuführen. Um den Bedarf zu erfassen, sollte nach Cremer, Graf, Grünewald, Ungerer-Röhrich & Willhöft (2010) zunächst ermittelt werden, wie sich die Ausgangslage in der Region darstellt. Dazu können Daten zur Bevölkerung in der Region verwendet werden, wie z.B. Schuleingangsuntersuchungen oder andere Daten zur Gesundheit der Bevölkerung. Außerdem ist es nützlich zu wissen, ob es spezielle Gruppen gibt, die eine besondere Förderung benötigen oder ob es spezielle Bereiche gibt, die verbessert werden könnten, wie zum Beispiel Fahrradwege oder Spielplätze. Daraufhin lassen sich Aussagen treffen, für welchen Bereich besonders Finanzen, Zeit und Personal eingesetzt werden sollten. Neben dem Bedarf ist es ebenso wichtig, Kenntnisse über den Bestand einzuholen. Das bedeutet, sich über bestehende Maßnahmen und Angebote und deren Qualität zu informieren. Eventuell lassen sich diese in Übereinstimmung noch ausbauen oder verbessern. Zusätzlich dazu kann man von den Erfahrungen derjenigen, die bereits Maßnahmen durchführen, profitieren.

Die Bertelsmann Stiftung (2008) hat, wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben wurde, drei mögliche Bereiche festgelegt, innerhalb denen man die Ausgangslage erfassen kann, um ein kommunales Netzwerk für Kinder aufzubauen. Zunächst kann man die Lebenssituation der Familien und der Kinder in der Region beschreiben, indem man beispielsweise erfasst, wie viele Familien und Kinder in der Region leben und wie die Form des Zusammenlebens aussieht. Danach werden die bestehenden Angebote und Dienstleistungen registriert und analysiert. Der dritte Bereich befasst sich dann mit dem Stand der Vernetzung zwischen den Akteuren in der Region. Neben diesen drei Bereichen sollte man sich außerdem darüber informieren, ob die Region nicht bereits ein Schwerpunkt auf ein anderes Thema gelegt hat, wie zum Beispiel auf die „Verbesserung der Familienfreundlichkeit“ oder ob bereits ein Netzwerk vorhanden ist, welches sich direkt oder auch indirekt mit demselben Thema beschäftigt. Das könnte sonst zur Folge haben, dass wichtige Entscheidungsträger in der Politik und in der Verwaltung sich nicht noch einem weiteren Projekt widmen möchten oder keine weiteren Fördermittel von der Region zur Verfügung stehen. Eventuell gelingt es aber, sich mit in das Thema einzubinden. Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) empfiehlt zu überprüfen, ob sich das Thema dann nicht erweitern lässt oder ob eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre.

Das Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) führt auf, welche Vorteile man aus einer Bedarfs- und Bestandsanalyse ziehen kann:

- Man erhält einen Überblick über die Ausgangsituation und vorhandene Angebote
- Man vermeidet Doppelstrukturen
- Man erschließt Ressourcen, die man sonst nicht berücksichtigt hätte
- Man kann bestehende Angebote in der Öffentlichkeit bekannt machen

- Man erkennt bestehende Probleme und kann dadurch Rückschlüsse ziehen, wie man diese vermeiden kann
- Man kann einen passgenauen Plan für zukünftige Aktionen und Maßnahmen erstellen
- Man kann erkennen, ob Über- oder Unterversorgung und der Region vorherrscht
- Man kann den Erfolg der eigenen Arbeit messbar machen, indem man zu einem späteren Zeitpunkt erneut eine Bedarfsanalyse durchführt.

4.3 Hemmende Voraussetzungen vermeiden

Ebenso wie man günstige Voraussetzungen schaffen kann, können sich hemmende Voraussetzungen vermeiden lassen. In diesem Kapitel soll beispielhaft aufgeführt werden, wie hemmende Voraussetzungen aussehen können.
Um die Schaffung hemmender Voraussetzungen zu vermeiden, empfehlen Doppler und Lauterburg (1997) sich bei dem Netzwerkaufbau genügend Zeit für Sondierung, Orientierung und Interessenklärung zu lassen, anstatt sich vom anfänglichen Eifer, zu schnell Aktionen starten zu möchten, verleiten zu lassen. In der verwendeten Literatur finden die hemmenden Voraussetzungen nur selten Erwähnung. Bei Elsholz et al. (2004, S. 31) finden sich „Acht todsichere Tipps, wie Sie ein Netzwerk zum Scheitern bringen“. Borkenhagen et al. (2004) formulieren fördernde und hemmende Bedingungen in der Netzwerkarbeit. Pfeiffer (2004) beschreibt hemmende Voraussetzungen als eine Umkehrung der fördernden Voraussetzungen. Hemmend wäre zudem, wenn die fördernden Voraussetzungen erst gar nicht geschaffen würden. Im Folgenden wird unter Berücksichtigung der vorhandenen Literatur (u.a. Bertelsmann Stiftung, 2008; Aderhold, 2004; Elsholz et al., 2004; Borkenhagen et al., 2004; Pfeiffer, 2004) zu jeder günstigen Voraussetzung beispielhaft aufgeführt, wie diese möglicherweise negativ gestaltet werden kann:

Gemeinsame Ziele festlegen
Eine eher hemmende Voraussetzung für den Aufbau eines Netzwerks ist, wenn es keinen gemeinsamen Zielfindungsprozess gibt oder nicht alle Netzwerkteilnehmer in den Prozess eingebunden werden. Falls ein Zielfindungsprozess stattfindet, ist es ungünstig, wenn einige der Netzwerkteilnehmer versuchen nur ihre eigenen Themen und Interessen durchzubringen oder bereits fertige Lösungen im Kopf haben. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele nicht vage formuliert werden. Negativ ist es zudem, wenn die Ziele nicht dokumentiert werden, so dass der Erfolg später nicht messbar gemacht werden kann.

Win-Win-Situation sicherstellen
Es ist für das Sicherstellen einer Win-Win-Situation nicht förderlich, wenn einige der Netzwerkteilnehmer von dem Netzwerk profitieren möchten, aber nicht bereit sind ihre eigenen Ideen preiszugeben.

Vertrauen aufbauen
Bei dem Aufbau eines Netzwerks sollte darauf geachtet werden, dass die Netzwerker nicht weniger in das Netzwerk geben aus Angst ausgenutzt zu werden. Es muss vermittelt werden, dass zwischen allen Netzwerkteilnehmern ein Geben-und-Nehmen bestehen muss.

Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren
Negative Kompetenzen der Netzwerkteilnehmer wären beispielsweise keine Kompromissfähigkeiten, keine Kritikfähigkeit, wenn die Netzwerkteilnehmer aneinander vorbei reden, wenn die Netzwerkteilnehmer keine Verantwortung übernehmen wollen oder, wenn die Netzwerkteilnehmer an alten Arbeitsformen festhalten und nicht lernfähig sind.

Gleichberechtigung sicherstellen
Ein Faktor, der sich hemmend auf eine gleichberechtigte Behandlung aller Netzwerkteilnehmer auswirken würde, ist das Bevorteilen mancher Netzwerkteilnehmer aufgrund ihres Status in der Region oder wegen ihrer Kontakte zum Netzwerkkoordinator.

Heterogenität sicherstellen
Die günstige Voraussetzung „Heterogenität sicherstellen“ ist ein Faktor, der auch negative Auswirkungen haben kann. Zum Beispiel wenn die Netzwerteilnehmer so unterschiedlich sind, dass sie nicht zusammen kommen können. Es kann vorkommen, dass die unterschiedlichen Institutionen an ihren üblichen Arbeitsweisen festhalten oder es sind zu viele Experten im Netzwerk, die nicht offen sind für andere Meinungen.

Netzwerkstruktur festlegen
Hinsichtlich der günstigen Voraussetzung „Netzwerkstrukturen festlegen“ lässt sich lediglich sagen, dass es ungünstig wäre Themen, die die Netzwerkstruktur betreffen, nicht vorher zu besprechen und zu dokumentieren.

Regeln und Verbindlichkeiten herstellen
Bei der Aufstellung von Regeln und Verbindlichkeiten sollte darauf geachtet werden, dass diese dokumentiert werden und dass die Arbeitsaufgaben verbindlich verteilt werden und nicht vage auferlegt werden. Hemmende Auswirkungen sind beispielsweise, dass Aufgaben entweder doppelt oder von keimen der Netzwerkteilnehmer erledigt werden oder, dass die Arbeit ineffektiv verläuft.

Netzwerkkoordinator bestimmen
Wenn ein Netzwerkkoordinator bestimmt wird, sollte darauf geachtet werden, dass dieser nicht nur lose zusagt und stark dazu überredet werden muss, damit er aus Überzeugung handelt. Bei der Wahl des Netzwerkkoordinators sollte sorgfältig ausgewählt werden. Es Netzwerkkoordinator kann sich als hemmend erweisen, wenn er es nicht schafft Struktur und Ordnung in das Netzwerk zu bekommen oder wenn er mit seinen Aufgaben überfordert ist und versäumt Hilfe zu fordern oder die Aufgaben auf die anderen Netzwerkteilnehmer zu verteilen.

Ressourcen abstecken
Nicht vorhandene Ressourcen können sich oftmals als hemmend für die Netzwerkarbeit erweisen. Daher sollten diese im Voraus sorgfältig abgesteckt werden. Dabei ist es ungünstig, wenn die Ressourcen falsch eingeschätzt werden, wenn kein Spielraum gelassen wird für eine Erweiterung des Netzwerks oder wenn die Ressourcen zu kurzfristig erfasst werden.

Externe Akzeptanz herstellen
Es ist in jedem Fall ungünstig für das Netzwerk, wenn die Arbeit, die aus dem Netzwerk hervorgeht, nicht von außen honoriert wird. Daher sollte nicht versäumt werden, regionale Entscheidungsträger mit ins Boot zu holen.

Bedarf und Bestand erfassen
Bestehende Angebote und Maßnahmen sollten bei dem Aufbau des Netzwerks berücksichtig werden. Bei der Erfassung kann es passieren, dass eigene Angebote und Maßnahmen positiver bewertet werden als sie tatsächlich sind.

5. Fragestellung

Im ersten Teil der Arbeit wurde herausgestellt, warum die Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung und insbesondere zur Gestaltung der Lebenswelten für Kinder an Bedeutung zugenommen hat. Daraus ergibt sich die Forderung, dass die Netzwerke, die hinsichtlich dieser Thematik aufgebaut werden, möglichst stabil und erfolgreich sein sollten. Es stellte sich daraufhin die Frage: „Was für Möglichkeiten gibt es, um auf die Stabilität und den Erfolg eines Netzwerks Einfluss zu nehmen?“ Diese Frage beinhaltet auch, wie hemmende Faktoren von vorneherein klein gehalten werden können. Hier soll noch einmal auf das Zitat von Weber (2005, S.149) verwiesen werden:

> „Die erste Phase ist als Initiierungs- oder Startphase dadurch gekennzeichnet, dass – gerade bei Vernetzungsprojekten – das System noch nicht definiert ist. Schon in einer frühen Phase des Vernetzungsprozesses werden jedoch – bewusst oder unbewusst – Entscheidungen getroffen, die weit reichende Auswirkungen auf alle weiteren Schritte und Geschehnisse haben können.“

Dieser Aussage wurde weiter nachgegangen, indem konkreter auf die Phase des Netzwerkaufbaus eingegangen wurde. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Phase des Netzwerkaufbaus eine Phase ist, in der intensive Planungs- und Gestaltungsprozesse durchlaufen werden. Des Weiteren wurde in der Literatur nach günstigen und hemmenden Voraussetzungen gesucht, welche in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden und, anlehnend an Weber, weitreichende Auswirkungen auf den Erfolg oder die Probleme eines Netzwerks haben können.
Im zweiten Teil der Arbeit soll nun durch eine empirische Untersuchung überprüft werden, ob die theoretischen Erkenntnisse aus dem ersten Teil der Arbeit mit der Praxis übereinstimmen. Dazu muss zunächst überprüft werden, was die Netzwerkteilnehmer auf Makro- und auf Mikroebene als Erfolg wahrnehmen und was als Problem oder Herausforderung beschrieben wird. Es gibt zwar systematische Beschreibungen zu Erfolgsfaktoren und Problemen, die aus der Praxis abgeleitet wurden, wie

in Kapitel 3.2 und 3.1 beschrieben wurde, allerdings wurden in der vorliegenden Literatur keine empirischen Untersuchungen dazu gefunden. Daher soll als erstes die folgende Frage gestellt werden:

Frage 1: Was wird auf Makro- und Mikroeben als Erfolg wahrgenommen?

Frage 2: Welche Probleme und Herausforderungen bestehen in den Netzwerken?

Als nächstes soll dann überprüft werden, welche Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden. Daraus ergibt sich eine weitere Frage:

Frage 3: Welche Voraussetzungen wurden in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen?

Durch die Beantwortung dieser beider Fragen soll anschließend der folgenden Frage nachgegangen werden:

Frage 4: Lassen sich Verbindungen zwischen günstigen oder hemmenden Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden, und späteren Erfolgen oder Problemen in der aktiven Phase des Netzwerks erkennen?

6. Stand der Forschung

Wenn man den Aufbau eines Netzwerks plant, kann man auf einige Handbücher und Hilfestellungen zurückgreifen (u.a. Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2010; Plattform Ernährung und Bewegung e.V., 2010; Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen, 2009; Projekt KomNetz, 2004). Iking (2008, S. 8) schreibt dazu:

> „In neueren Publikationen ist bereits der Versuch gestartet worden, Erfahrungen und Empfehlungen zu systematisieren und daraus Hilfestellungen für die Netzwerkarbeit abzuleiten. Diese Hilfestellungen sind jedoch eher deskriptiver Natur, die weder auf der Analyse vorhandener Erfahrungen aktiver Netzwerkmanager aufsetzt noch den unterschiedlichen Reifegrad der Kompetenznetze berücksichtigt.“

Iking (2008) hat daher eine Studie durchgeführt, in der er Vorbedingungen, Erfolgsfaktoren sowie Maßnahmen und Instrumente für die unterschiedlichen Reifegrade eines Netzwerks durch Experten bewerten lässt. Die praxiserprobten Netzwerkmanager hatten dabei die Möglichkeit, aufgeführte Vorbedingungen, Erfolgsfaktoren, Maßnahmen und Instrumente auf einer Skala von ein bis sechs einzustufen. Dabei wurden spezielle Kompetenznetze für den wirtschaftlichen Sektor untersucht. Des Weiteren werden Netzwerke oft evaluiert, um sie dadurch auf ihre Funktionalität zu prüfen und Erfolge sichtbar zu machen (u.a. Plattform Ernährung und Bewegung, 2009; Reinmann, Böhme & Bär, 2010). Eine Studie, in der Experten aus Netzwerken befragt wurden, was sie als Erfolg betrachten, wurde in der vorliegenden Literatur nicht gefunden. Ebenso wurden keine Studien gefunden, in denen mögliche Proble-

me und Herausforderungen empirisch untersucht wurden. Dabei wäre es sehr interessant zu wissen, was in der Praxis tatsächlich als Erfolg wahrgenommen wird.

7. Untersuchungskonzeption

Im folgenden Kapitel soll aufgeführt werden, wie die Untersuchung konzipiert wurde, um die in Kapitel 5 gestellten Fragen beantworten zu können. Dazu werden die verwendeten Methoden, die untersuchte Stichprobe, der Untersuchungsablauf und die Form der Datenauswertung beschrieben.

7.1 Methodenbeschreibung

Zur Beantwortung der in Kapitel 5 aufgeführten Fragen wurden das Für und Wider der verschiedenen wissenschaftlichen Methoden hinterfragt, um die geeignete Methode auszuwählen. Dies wird in den folgenden Unterkapiteln dargestellt. Dazu wird sowohl die Auswahl der Methode beschrieben als auch das Vorgehen bei der Erstellung des dazu entworfenen Fragebogens.

7.1.1 Methodenauswahl

In der folgenden Untersuchung sollen nun Experten aus bestehenden regionalen Netzwerken, die zur Übergewichtsprävention von Kindern gegründet wurden, befragt werden. Aufgrund der Tatsache, dass zu diesem Thema noch relativ wenige regionale Netzwerke bestehen, wurden gezielt Netzwerke ausgewählt und bei der Befragung erfasst. Auf eine Stichprobenauswahl wurde damit verzichtet. Die Regionen sind bundesweit verteilt. Um alle Netzwerke erreichen und eine relative große Anzahl an Experten befragen zu können, wurde als Untersuchungsmethode eine schriftliche Befragung gewählt. Die schriftliche Befragung wurde als Onlinebefragung durchgeführt. Alle Befragungsteilnehmer hatten einen Internetzugang, so dass durch die Onlinebefragung keine Stichprobenselektivität auftreten konnte. Diejenigen, die für die Befragung ausgewählt wurden wurden im Voraus extern über die Befragung informiert. So sollte die Rücklaufquote erhöht werden, welche in einer schriftlichen Befragung oftmals eher problematisch sein kann (Micheel, 2010). Die Onlinebefragung sollte eine Teilnahme zudem erleichtern und Zeitersparnisse einbringen, weil der Fragebogen direkt am Computer ausgefüllt werden konnte und nicht postalisch zurück gesendet werden musste.

7.1.2 Fragebogenkonstruktion

Mithilfe des Fragebogens sollten drei verschiedene Themenbereiche erfasst werden, um die vier Fragen aus Kapitel 5 beantworten zu können. Die drei Themenbereiche umfassten die Herausstellung der Erfolge auf Mikro- und Makroebene (Themenbereich 1), die Herausstellung der Herausforderungen und Probleme der Netzwerke (Themenbereich 2) und die Gestaltung der Phase des Netzwerkaufbaus sowie die Schaffung von günstigen oder hemmenden Voraussetzungen (Themenbereich 3). Die Erkenntnisse sollten dann in einen Zusammenhang gebracht werden. Die Schwierigkeit war also, mit einem Fragebogen drei Themenbereiche zu erfassen.

Hinzu kam, dass der Fragebogen nicht länger als zwei bis drei Seiten sein sollte, um eine hohe Rücklaufquote zu gewährleisten. Außerdem war ungewiss, ob die Erkenntnisse aus dem hermeneutischen Teil der Arbeit in der Praxis tatsächlich zutreffen. Eine weitere Schwierigkeit der genannten Fragestellungen war, dass zwei Zeitpunkte, Zeitpunkt A und Zeitpunkt B, untersucht werden sollten, ohne dass berücksichtigt werden konnte, was zwischen Zeitpunkt A und B passiert war. Zudem sind Netzwerke sehr komplex und vereinen heterogene Mitglieder, die alle verschiedene Vorstellungen und Meinungen haben. Die Erfassung dieser sozialen Wirklichkeit erschwert eine Untersuchung zusätzlich. Um die Fragestellung also tatsächlich beantworten zu können, bedarf es einer größer angelegten Studie, die in diesem Rahmen leider nicht möglich war. Stattdessen wurde eine Bestandsaufnahme vom Ist- und Ausgangszustand vorgenommen. Die Ergebnisse wurden anschließend in einen Zusammenhang gebracht und interpretiert. Dadurch soll ein Ausblick gegeben werden, in welche Richtung weitere Studien durchgeführt werden können.
Der Fragebogen selbst gliedert sich, wie bereits beschrieben, in drei Themenbereiche. Eine vierteilige Aufteilung ergibt sich nach der Betrachtung der verwendeten Methoden. Die drei Themenbereiche wurden bereits beschrieben. Hier soll nun ein Blick auf die verwendeten Methoden geworfen werden.
Frage 1 stellt den ersten Teil des Fragebogens dar und besteht aus einer Eingangsfrage, in der lediglich durch eine „Dropdown-Auswahl“ nach dem Jahr gefragt wurde, in dem das Netzwerk gegründet wurde. Damit sollte erfasst werden, in welchem Stadium das Netzwerk sich momentan befindet. Das Jahr der Netzwerkgründung sollte nicht zu weit in der Vergangenheit liegen, so dass die Befragungsteilnehmer sich eventuell nicht mehr an die Phase erinnern können. Zum anderen darf das Jahr der Netzwerkgründung nicht so aktuell sein, dass eventuell noch keine Erfolge und Probleme wahrgenommen werden können. Im zweiten Teil des Fragebogens wurden drei offene Fragen (Frage 2-4) zum Erfolg auf Makro- und Mikroebene und zu Problemen und Herausforderungen im Netzwerk gestellt. Zur Untersuchung dieser Gegenstände wurde demnach eine qualitative Erhebungsmethode angewendet. Der Vorteil qualitativer Forschung gegenüber einer quantitativen Herangehensweise besteht darin, dass subjektive Lebenswelten aus der Sicht der Individuen beschrieben werden können. Im Zentrum der qualitativen Forschung steht immer das untersuchte Subjekt mit seiner Konstruktion der Welt, seinen Deutungsmustern, Einschätzungen und Emotionen. Brüsemeister (2008) schreibt dazu:

> „Qualitative Forschungen beschäftigen sich mit Bedingungen, Strategien und Konsequenzen von Prozessen, die von Akteuren initiiert wurden und die sich auf Akteure auswirken.“

Diese Methode eignet sich hier besonders, da die Erfassung dessen, was die Netzwerkmitglieder als Erfolg oder als Problem wahrnehmen von der subjektiven Sicht der Individuen abhängt. Bei diesen Fragen werden nicht vornehmlich die Strukturen des Netzwerks untersucht, im Unterschied zur Untersuchung des Netzwerkaufbaus und der Schaffung von Voraussetzungen in dieser Phase. Aus diesem Grund wurden für den dritten Teil des Fragebogens geschlossene Fragen verwendet (Frage 5-7),

da laut Brüsemann (2008) quantitative Forscher von Beginn an wissen, wonach sie suchen. Dies trifft auch in diesem Fall zu. Es sollten explizit die Voraussetzungen aus Kapitel 4.2 untersucht werden, die im hermeneutischen ersten Teil der Arbeit aus der Literatur herausgearbeitet werden konnten. Die Fragen 5-7 wurden demnach deduktiv erstellt. Frage 5 bezieht sich dabei auf die Phase des Netzwerkaufbaus. Mit ihr sollte überprüft werden, welche Punkte verbindlich festgelegt wurden. Hier wurden geschlossene, ordinalskalierte Antwortmöglichkeiten gegeben. Mit Frage 6 wurde die Phase des Netzwerkaufbaus untersucht. Dafür wurden geschlossene, intervallskalierte Antwortmöglichkeiten auf einer Ratingskala zur Messung der Einstellung der Befragungsteilnehmer und zur Messung der regionalen Gegebenheiten vorgegeben. Frage 7 untersucht die Arbeitsatmosphäre in der Phase des Netzwerkaufbaus. Dafür wurden ebenfalls geschlossene, intervallskalierte Antwortmöglichkeiten auf einer Ratingskala verwendet. Dieser dritte Teil des Fragebogens wurde letztendlich entsprechend den verwendeten Methoden noch einmal untergliedert und enthält abschließend zwei offene Fragen (Frage 8-9), in welchen Themen abgefragt wurden, deren Antworten bei der Entwicklung des Fragebogens noch nicht bekannt waren. Mit Frage 8 wurde nach Entscheidungsträgern aus der regionalen Politik oder Verwaltung gefragt, die in der Phase des Netzwerkaufbaus mit in den Prozess eingebunden wurden. Mit Frage 9 sollte herausgefunden werden aus welchen Bereichen die Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen.
Die verschiedenen Items aus dem dritten Teil des Fragebogens, der sich auf den Themenbereich “Netzwerkaufbau“ bezieht, können einzelnen oder teilweise mehreren der Voraussetzungen zugeordnet werden, die in Kapitel 4.2 herausgearbeitet wurden. Im Folgenden wird aufgeführt, auf welche Voraussetzungen sich die einzelnen Items beziehen:

- 5.1 – 9: Netzwerkstrukturen festlegen
- 5.7 – 10: Regeln und Verbindlichkeiten herstellen
- 5.11: Gleichberechtigung sicherstellen
- 6.1: Netzwerkstrukturen festlegen / Netzwerkkoordinator bestimmen
- 6.2: Gemeinsame Ziele festlegen
- 6.3: Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren
- 6.4: Ressourcen abstecken
- 6.5 – 9: Bedarf und Bestand erfassen
- 6.10 – 11: Ressourcen abstecken
- 6.12: Regeln und Verbindlichkeiten herstellen
- 6.13: Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren/Vertrauen aufbauen
- 6.14: Erfolgsfaktor Vertrauen in das Netzwerk (Veränderung zu 6.13)
- 6.15: Gemeinsame Ziele festlegen
- 6.16: Win-Win-Situation sicherstellen
- 6.17: Externe Akzeptanz herstellen
- 7: Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren
- 8: Externe Akzeptanz herstellen

- 9: Heterogenität sicherstellen

Die Voraussetzungen „Netzwerkstrukturen festlegen“, „Regeln und Verbindlichkeiten herstellen“, „Gemeinsame Ziele festlegen“ , „“Ressourcen abstecken“ und „Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren“ nehmen im Vergleich zu den restlichen Voraussetzungen auf Grund ihrer Wichtigkeit und ihrer Auswirkungen auf die anderen Voraussetzungen einen relativ großen Teil im Fragebogen ein.
Den Netzwerkteilnehmern, die den Fragebogen erhalten haben, wurde eine Seriennummer zugeordnet. Da der Fragebogen auf einem Server abgelegt war, konnte dadurch zum einen gewährleistet werden, dass sich nur die ausgewählten Netzwerkteilnehmer, die die Kriterien zur Teilnahme erfüllen (siehe Kapitel 7.2), an der Befragung beteiligen. Zum anderen konnten für eine spätere Analyse des Datenmaterials die Fragebögen einer Region zugeordnet werden. Den Teilnehmern des Fragebogens wurde daher in einem Anschreiben explizit mitgeteilt, dass die Seriennummer nicht weiter gegeben und weiter verwendet werde, sondern lediglich dazu diene, die Fragebögen einer Region zusammen zu fassen, ohne dass die Ergebnisse der einzelnen Regionen namentlich zugeordnet würden.
Der Fragebogen wurde keinem Pre-Test unterzogen, da nur eine begrenzte Anzahl an Regionen existiert, die sich mit dem Thema Übergewichtsprävention und Gesundheitsförderung von Kindern beschäftigen. Diese Anzahl sollte durch den Pre-Test nicht weiter eingegrenzt werden Der Fragebogen wurde stattdessen von zwei Experten zum Thema Regionale Netzwerkbildung und von zwei Experten zum Thema Fragebogenentwicklung überprüft.

7.2 Stichprobenbeschreibung

Bei der Stichprobe wurden 28 regionale Netzwerke befragt, die bundesweit verteilt sind und mit dem Ziel der Übergewichtsprävention oder Gesundheitsförderung von Kindern gegründet wurden. Innerhalb der 28 Regionen erhielten jeweils die Netzwerkkoordinatoren und/oder die Mitarbeiter des Steuerungsgremiums den Fragebogen zugeschickt, welche zudem an der Phase des Netzwerkaufbaus beteiligt waren. Mit der Eingrenzung auf diejenigen, die bei der Planung und Lenkung des Netzwerks beteiligt sind, sollte gewährleistet werden, dass die Teilnehmer der Befragung mit den Strukturen ihres Netzwerks vertraut sind. Dadurch variierten allerdings die Befragungsteilnehmer pro Region zwischen einer Person und achtzehn Personen. Insgesamt erhielten n = 78 Netzwerkteilnehmer den Fragebogen. Von den Fragebögen wurden n = 36 aus 20 Regionen zurück gesendet. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 46,2%. Die Teilnehmerzahl, die pro Region an der Befragung teilgenommen hat, variierte bei den zurück gesendeten Fragebögen zwischen einer Person und sieben Personen.
Wenn man die einzelnen Regionen betrachtet, die an der Befragung teilgenommen haben, liegt der Durchschnitt des Gründungsdatums der Netzwerke im Jahr 2007 (Modus = 2009, n = 7). Bei mehreren Personen pro Region wurde der Mittelwert aus allen Angaben berechnet, da unterschiedliche Angaben zum Gründungsjahr gemacht

wurden. Eine Region hat zu dieser Frage keine Angaben gegeben. Insgesamt handelt es sich somit um noch relativ junge Netzwerke.

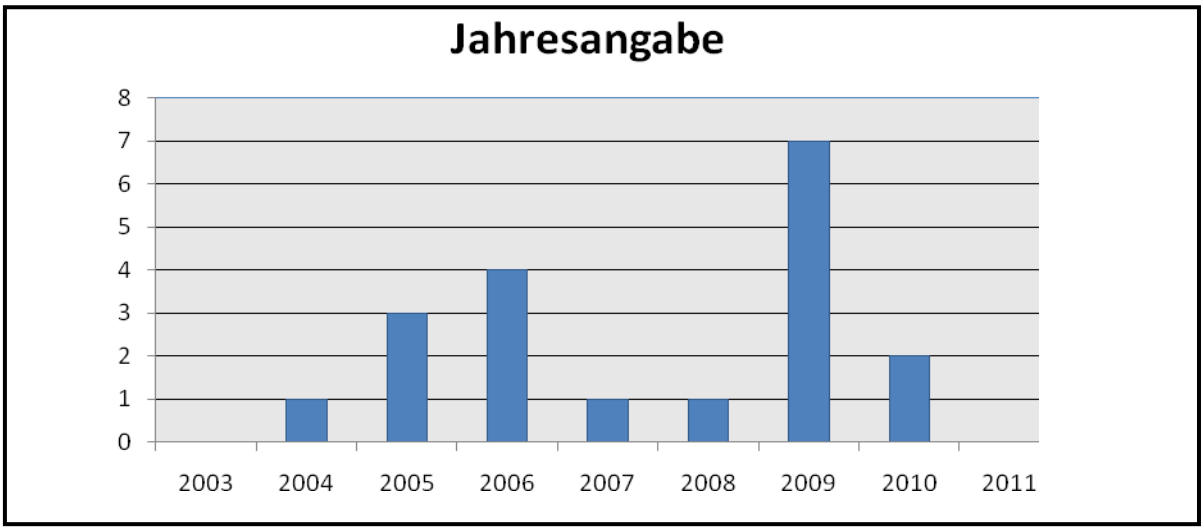

Abb. 6. Diagramm zu den Angaben zum Jahr der Netzwerkgründung (x – Achse: Jahresangaben; y – Achse: Anzahl der Regionen)

7.3 Datenauswertung

Die Auswertung des Fragebogens wurde in vier Schritten vorgenommen:

1. Überblick über Frage 2-4 des Fragebogens
Berechnung und Darstellung der Häufigkeit der Anzahl pro Kategorie zu den Erfolgen auf Makro- und Mikroebene und zu den noch zu bewältigenden Problemen und Herausforderungen.

2. Überblick über Frage 5-7 des Fragebogens
Berechnung und Darstellung der Häufigkeit der geschaffenen Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus.

3. Überblick über Frage 8-9 des Fragebogens
Untersuchung, ob Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung in der Phase des Netzwerkaufbaus in den Prozess mit eingebunden wurden. Darstellung der Bereiche, aus denen die Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen. Anzahl der genannten Bereiche pro Region.

4. Verbindungen zwischen den Fragen schaffen
Zuordnung der Kategorien, die durch die Fragen 2-4 entwickelt wurden, zu den Voraussetzungen, die prinzipiell in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können. Anhand der Zuordnung erfolgt eine interpretative Auswertung der Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen und den wichtigsten Erfolgsfaktoren und Problemen.

Die offenen Fragen zu den größten Erfolgen des Netzwerks auf Makro- und Mikroebene und zu den noch zu bewältigenden Problemen und Herausforderungen wur-

den, angelehnt an das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), kategorisiert[3]. Nach dieser Methode werden die zentralen Aspekte der Texte in ihrem Kommunikationszusammenhang in mehreren Schritten systematisch theorie- und regelgeleitet anhand eines am Material entwickelten Kategoriensystems analysiert. Dabei werden drei verschiedene Ansätze der qualitativen Inhaltsanalyse unterschieden, nämlich die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Für die Auswertung des Fragebogens wurde die Methode der so genannten inhaltlichen Strukturierung verwendet, die „Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen“ will (Mayring, 2010, S. 94). Dabei muss in drei Schritten vorgegangen werden. Zunächst wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie des Systems fallen. Anschließend werden konkrete Textstellen angeführt, die als Ankerbeispiele für die jeweilige Kategorie dienen sollen (Mayring, 2010). Der Text wird dabei inhaltlich strukturiert. Das bedeutet, dass der Text nach bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen untersucht wird. Die Paraphrasen, die aus dem extrahierten Material gewonnen werden, werden in verschiedenen Kategorien zusammengefasst. Ein vorläufiges Kategoriensystem für diese Arbeit wurde zunächst deduktiv aus der Theorie und der Fragestellung abgeleitet. Während des ersten Materialdurchgangs wurde es weiter modifiziert. Einige Kategorien wurden geändert, hinzugefügt oder gänzlich gestrichen. Teilweise blieben Kategorien jedoch auch erhalten, obwohl keine der Befragungsteilnehmer eine Angabe zur jeweiligen Kategorie gegeben hat[4]. Es handelt sich dabei um Kategorien, die Erfolgsfaktoren umfassen, die in der Literatur als sehr wichtig erachtet werden oder aber ein Netzwerk ausmachen. Aus der Nicht-Nennung dieser Kategorie können eventuell ebenfalls Schlüsse gezogen werden. Durch das Zusammenspiel von Deduktion und Induktion ergab sich das endgültige Kategoriensystem. Dabei wurde für jede der drei Fragen ein eigenes Kategoriensystem entwickelt. Als Analyseeinheit wurden einzelne Sätze gewählt. Manche der Sätze bezogen sich auf zwei Kategorien und wurden dann auch beiden Kategorien zugeordnet[5]. Ausschmückende Textbestandteile wurden gestrichen. Durch die Anzahl der Angaben pro Kategorie sollte dann eine Antwort auf Frage 1 und 2 geliefert werden können. Das endgültige Kategoriensystem wird in den Abbildungen 7-9 dargestellt.

[3] Hier soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die Kategorisierung der offenen Fragen *angelehnt* an Mayring (2010) vorgenommen wird. Normalerweise wird dieses Verfahren für Interviews oder Textanalysen verwendet. Allerdings eignet es sich auch in dieser Arbeit sehr gut, um einen Überblick darüber zu bekommen, welche Erfolgsfaktoren und Probleme am häufigsten genannt wurden.

[4] Die Autorin ist sich zwar bewusst, dass diese Vorgehensweise nicht im engen Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring entspricht. Eine zweifache Zuordnung kann jedoch zur besseren Anschaulichkeit der Ergebnisse führen und dient daher dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit.

[5] Siehe Fußnote 4

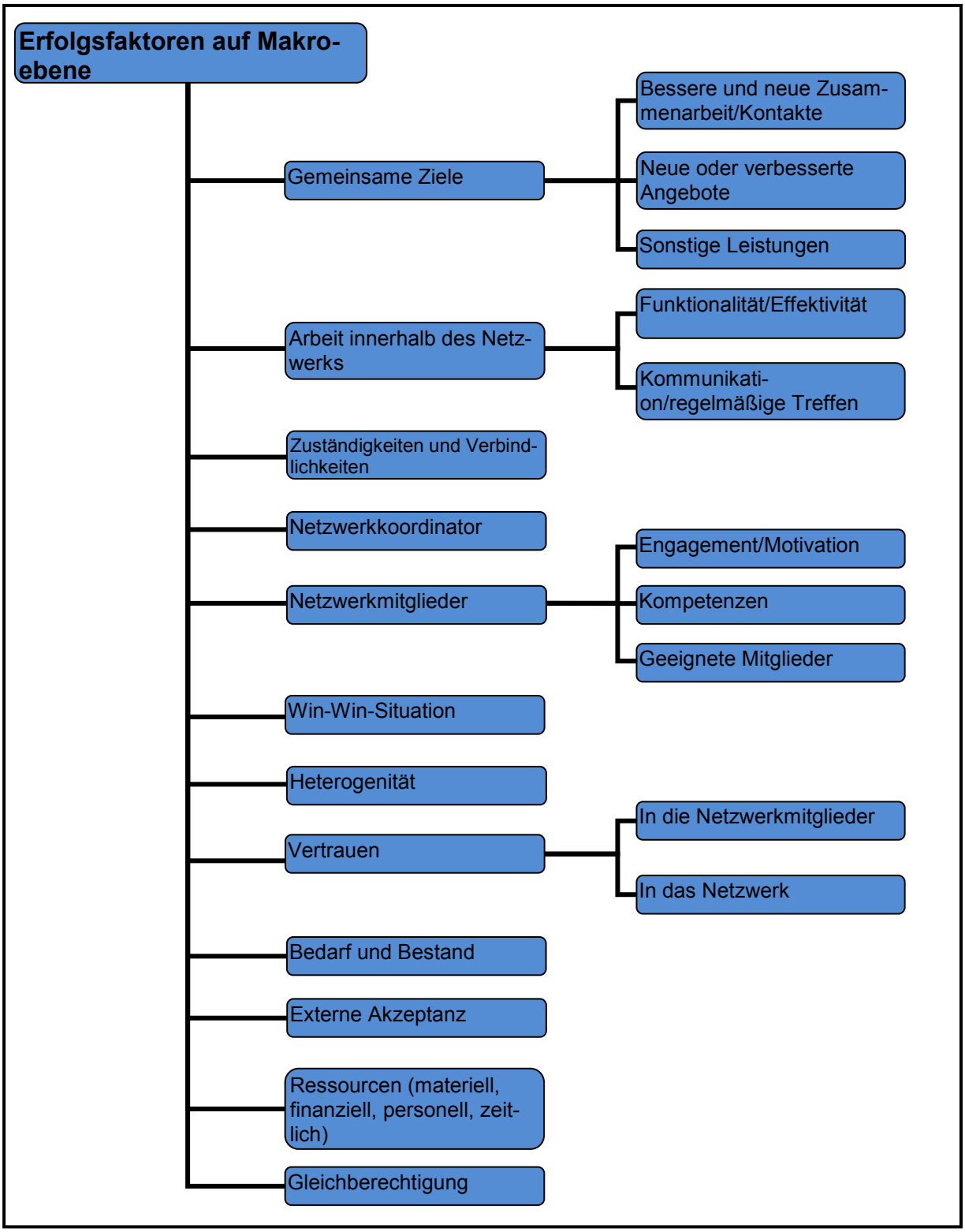

Abb. 7. Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren auf Makroebene

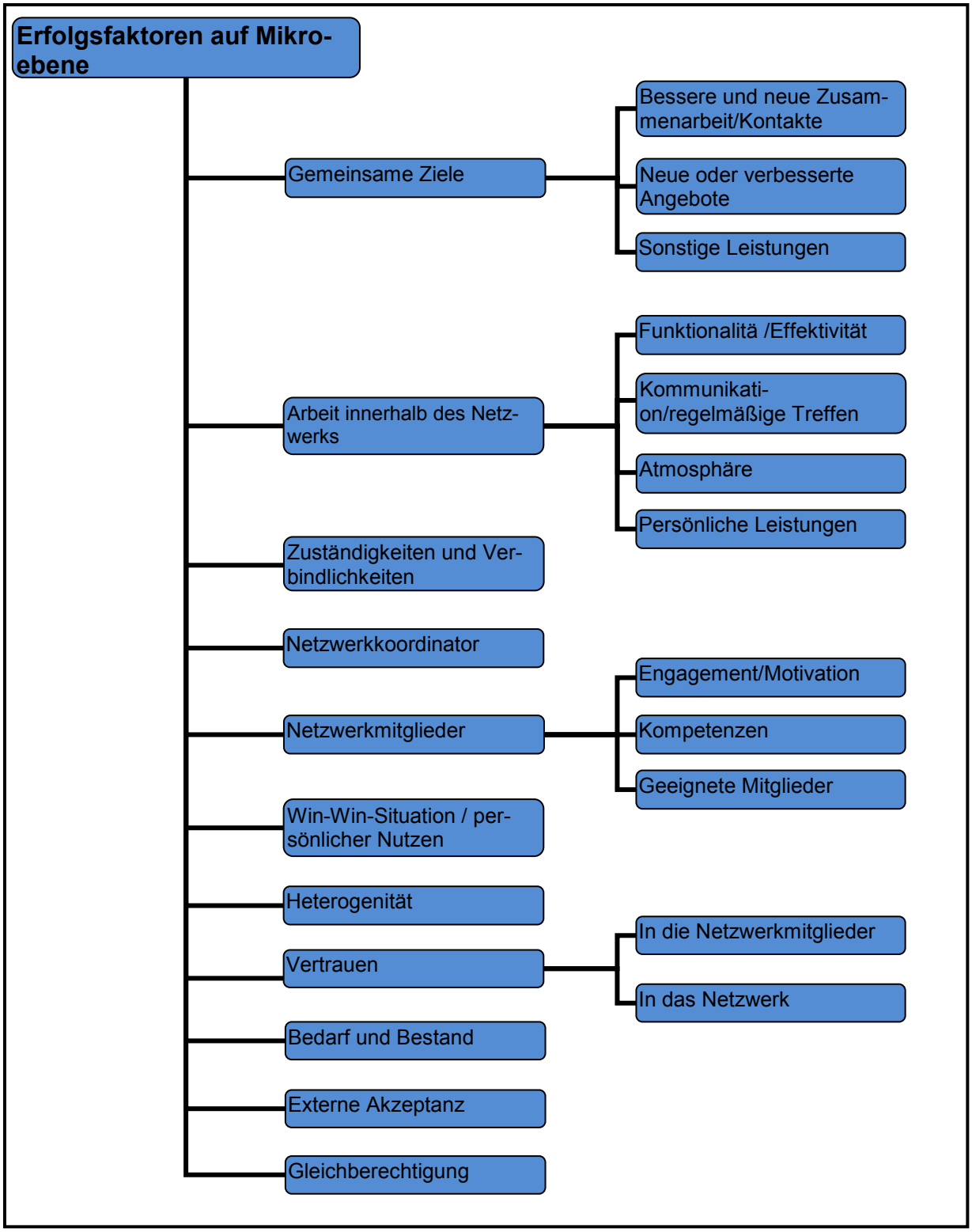

Abb. 8. Kategoriensystem zu Erfolgsfaktoren auf Mikroebene

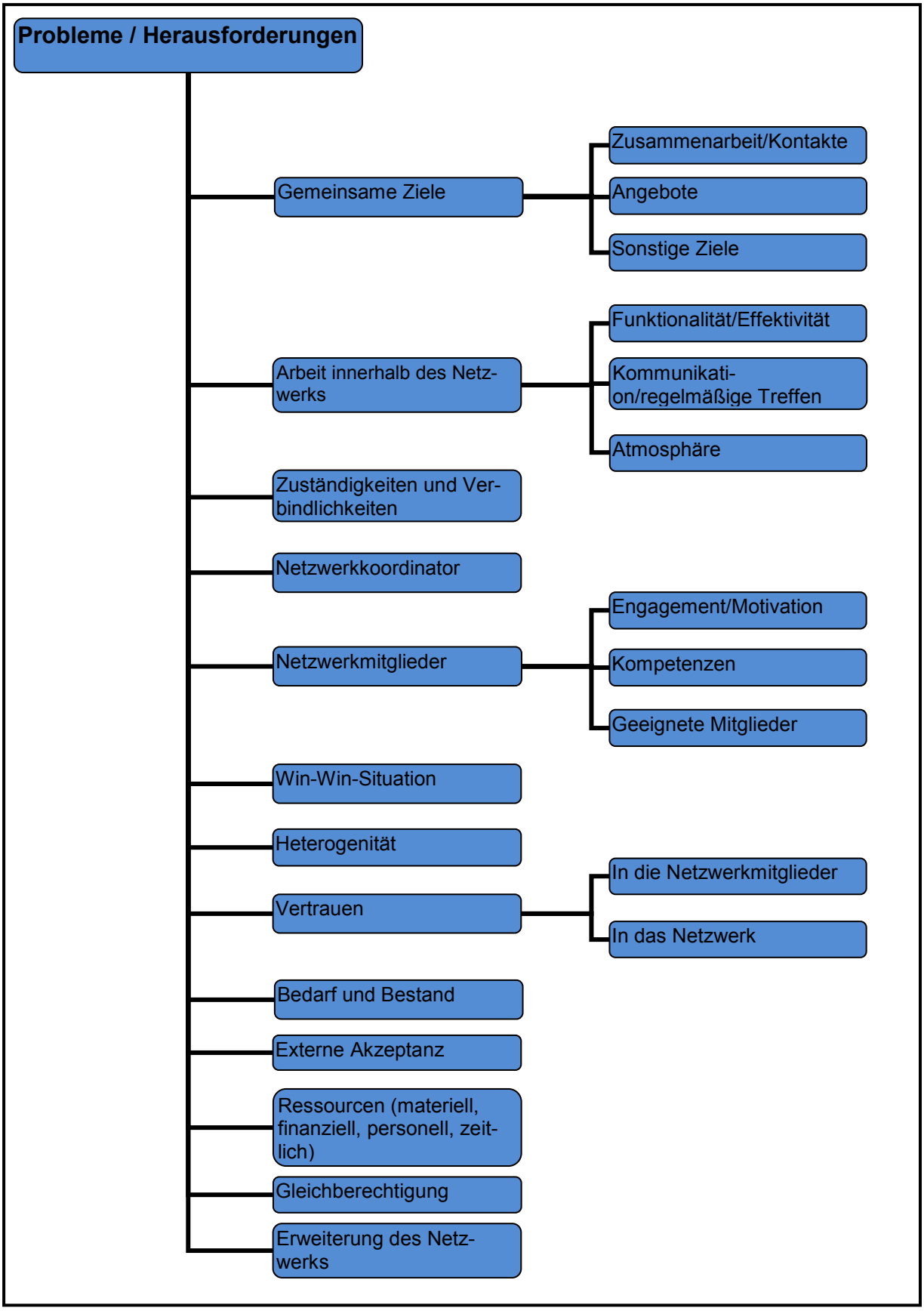

Abb. 9. Kategoriensystem zu Problemen und Herausforderungen

Die Antworten der geschlossenen Fragen (Frage 5-7) wurden mit Excel 2007 berechnet. Zentral war dabei die deskriptive Statistik, bei der die numerische Auszählung der Antworten und deren graphische Darstellung erfolgten. Anhand der Betrachtung der Angaben zu den einzelnen Voraussetzungen soll eine Antwort auf die Frage 3 aus Kapitel 5 gegeben werden. Die Fragen 8 und 9 des Fragebogens wurden erneut unterschiedlich ausgewertet. Bei Frage 8 wurde lediglich ein Überblick darüber vorgenommen, ob alle Regionen Entscheidungsträger aus der regionalen Politik und Verwaltung in der Phase des Netzwerkaufbaus in den Prozess eingebunden hatten und welche Entscheidungsträger dabei genannt werden. Die Kategorisierung der Antworten zu Frage 8 wurde nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2010) vorgenommen. Dadurch entstanden Kategorien für die einzelnen Bereiche aus denen die einzelnen Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen. Demnach wurde ein Überblick darüber gegeben, wie viele Bereiche pro Region an der Phase des Netzwerkaufbaus beteiligt waren.
Durch die nun zur Verfügung stehenden Daten, die mithilfe der deskriptiven Auswertung gewonnen werden konnten, sollen mögliche Verbindungen zwischen den Voraussetzungen und den späteren Erfolgsfaktoren oder Problemen interpretativ ausgewertet werden. Anhand der Interpretation der Ergebnisse soll die Darstellung der Prozesse in einem Netzwerk ermöglicht werden. Dafür wurde eine Definition von Lisch und Kriz (1978, S. 44) zur Inhaltsanalyse („Inhaltsanalyse als versuchte Rekonstruktion eines (umfassenden) sozialen Prozesses“) und von Lueger (2010) beschriebene Interpretative Sozialforschung herangezogen. Lueger (2010, S. 18) beschreibt drei Gegenstände der interpretativen Analyse. Die interpretative Analyse soll demnach ermöglichen, die „Logik und Dynamik sozialen Zusammenlebens“ darzustellen, indem folgendes versucht wird:

- die Regeln zu verstehen, nach denen Bedeutungszusammenhänge hergestellt werden
- die Regeln zu untersuchen, nach denen auf Grund der Bedeutungszusammenhänge Handlungen strukturiert werden und wie als Ergebnis der Bedeutungszusammenhänge soziale Interaktionen aufgebaut werden
- ein detailliertes Verständnis zu ermöglichen über kollektive Entwicklungen und Strukturen

Des Weiteren schreibt Lueger (2010), dass die interpretative Sozialforschung versuche die Vergangenheit mit der Zukunft zu verknüpfen, um Prozesse und Ereignisse nicht isoliert voneinander zu betrachten und nicht aus ihrem Zusammenhang zu reisen.

8. Ergebnisse

Um die Ergebnisse übersichtlich darzustellen, werden sie gemäß der Unterteilung im Fragebogen thematisch geblockt.

8.1 Erfolge auf Makro- und Mikroebene und Probleme und Herausforderungen der regionalen Netzwerke

In diesem Kapitel werden die Antworten zu Frage 2-4 deskriptiv dargestellt. In einem Überblick soll zusammengefasst werden, welche Erfolge auf Makro- und Mikroebene wahrgenommen und welche Erfolge als besonders wichtig angesehen werden. Auf dieselbe Weise soll die Betrachtung der Probleme und Herausforderungen dargestellt werden. Es wurden dabei jeweils die Anzahl der Personen gezählt, welche die Kategorie genannt hatten.

Frage 2: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolge des Netzwerks?

Auf die Frage „Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolge des Netzwerks“ wurde das Erreichen von Zielen mit n = 57 am häufigsten genannt. Aufgrund der Trennung der Kategorie in drei Unterkategorien ist die Anzahl hier höher als die Zahl der Teilnehmer, die an der Befragung teilgenommen haben. Die Unterkategorie „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - Bessere und neue Zusammenarbeit/ Kontakte“ wurde von 58,3% der Befragungsteilnehmer genannt, die Unterkategorie „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - Neue oder verbesserte Angebote“ von 41,7% und „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - sonstige Leistungen“ ebenfalls von 58,3%. Mit 25% wurde auch die Kategorie „Win-Win-Situation“ eher häufig genannt. An letzter Stelle stehen die Kategorien „Vertrauen in das Netzwerk“, „Gleichberechtigung“ und „Netzwerkkoordinator“. Sie wurden von keinem der Befragungsteilnehmer angegeben und erreichen somit einen Wert von 0%. Die Abbildungen 10 und 11 geben eine Übersicht über die prozentuale Verteilung der Nennung der einzelnen Kategorien.

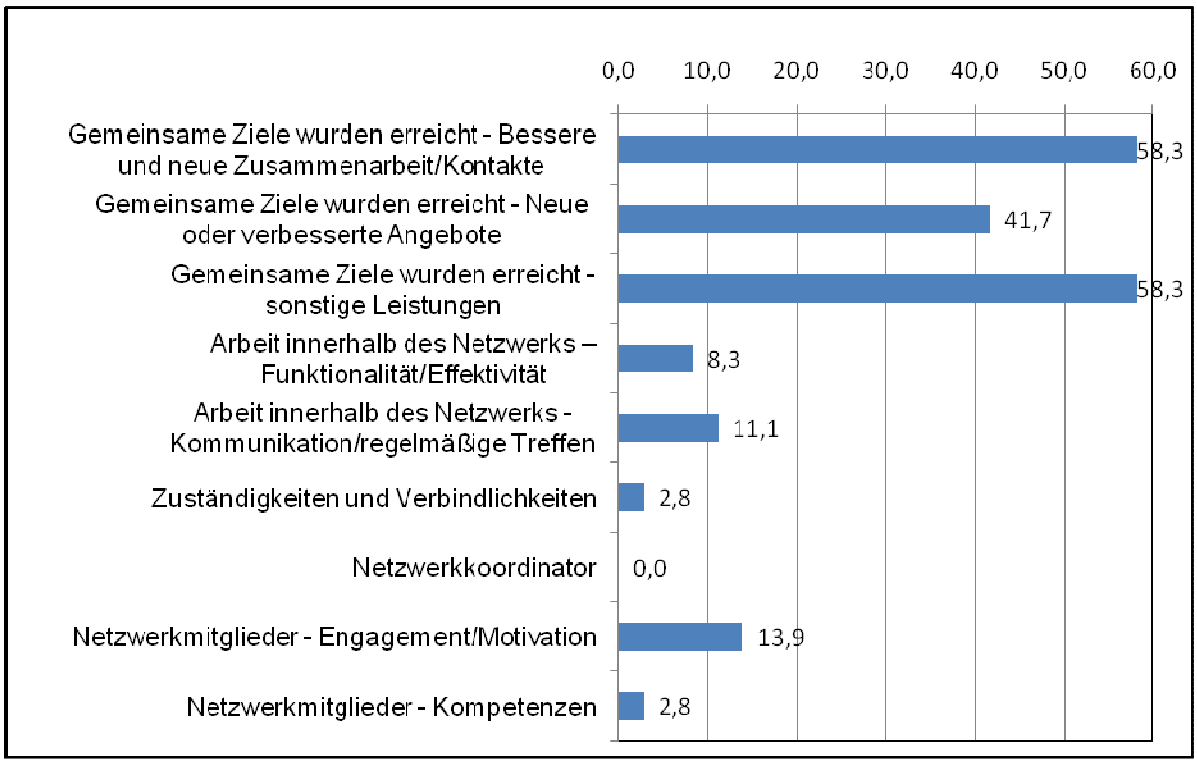

Abb. 10. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Makroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

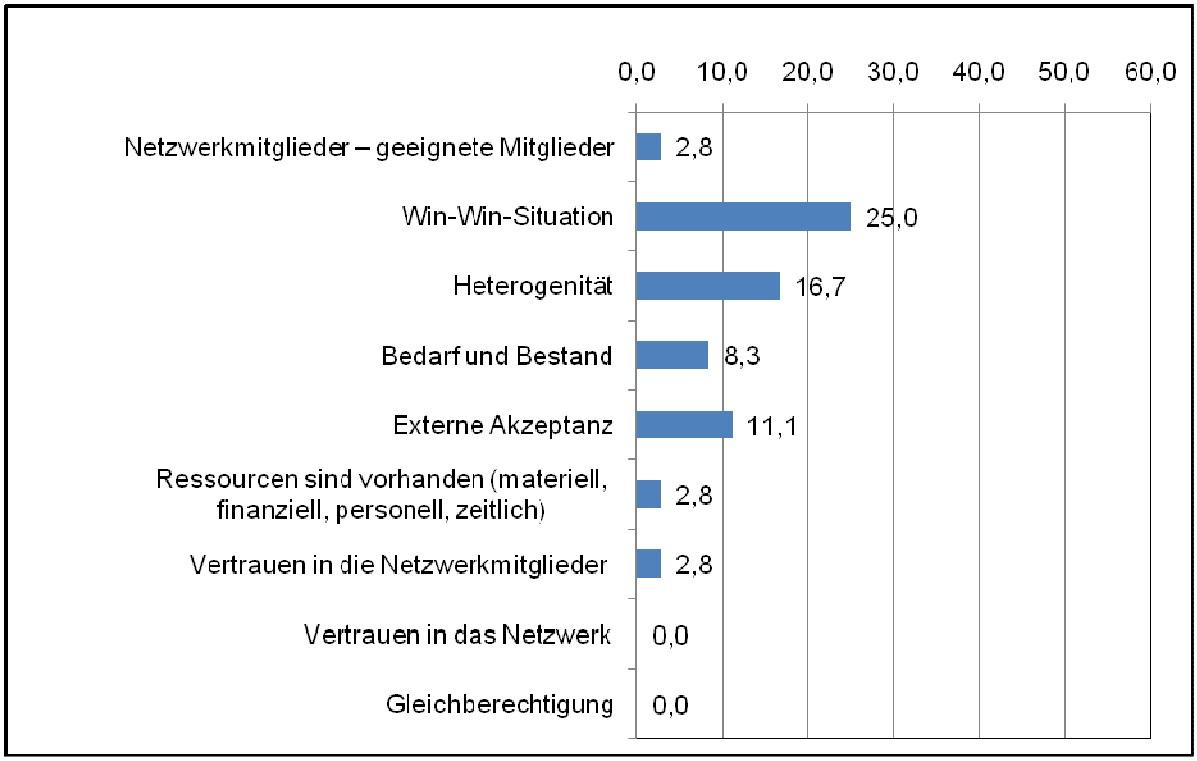

Abb. 11. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Makroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

Frage 3: Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Erfolge, die Sie bisher für sich durch die Mitarbeit im Netzwerk erzielen konnten?

Die Antworten zur Frage „Was sind für sie persönlich die wichtigsten Erfolge, die sie bisher für sich durch die Mitarbeit im Netzwerk erzielen konnten?“ differierten zum Teil von den Angaben zu den wichtigsten Erfolgen auf der Makroebene. Daher hat sich hier das Kategoriensystem induktiv unterschiedlich weiterentwickelt. Eine Person gab zu den Erfolgen auf Mikroebene keine Angaben. Das Erreichen gemeinsamer Ziele wurde hinsichtlich dieser Frage mit n=28 immer noch recht häufig genannt. Dabei machten 34,3% der Befragungsteilnehmer eine Angabe zur Unterkategorie „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - Bessere und neue Zusammenarbeit / Kontakte“, 17,1% zur Unterkategorie „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - Neue oder verbesserte Angebote“ und 28,6% zur Unterkategorie „Gemeinsame Ziele wurden erreicht - sonstige Leistungen“. Außerdem wurde auch auf Mikroebene die Kategorie „Win-Win-Situation“ als Erfolg aufgeführt (34,3%). Diese Kategorie wurde allerdings auf der Mikroebene differenziert als „Win-Win-Situation / persönlicher Nutzen“ beschrieben. Eine weitere Kategorie, die sich speziell auf die Mikroebene bezieht, umfasst die persönlichen Leistungen, die innerhalb der Netzwerkarbeit erzielt werden konnten (22,9%). Kategorien, die von keinem der Befragungsteilnehmer aufgeführt wurden, sind „Netzwerkkoordinator“, „Netzwerkmitglieder – Kompetenzen“, „Netzwerkmitglieder – geeignete Mitglieder“, „Bedarf und Bestand“, „Vertrauen in die Netzwerkmitglieder“ und „Vertrauen in das Netzwerk“. Die Abbildungen 12 und 13 geben einen Überblick über die prozentuale Verteilung der Nennung aller Kategorien auf der Makroebene.

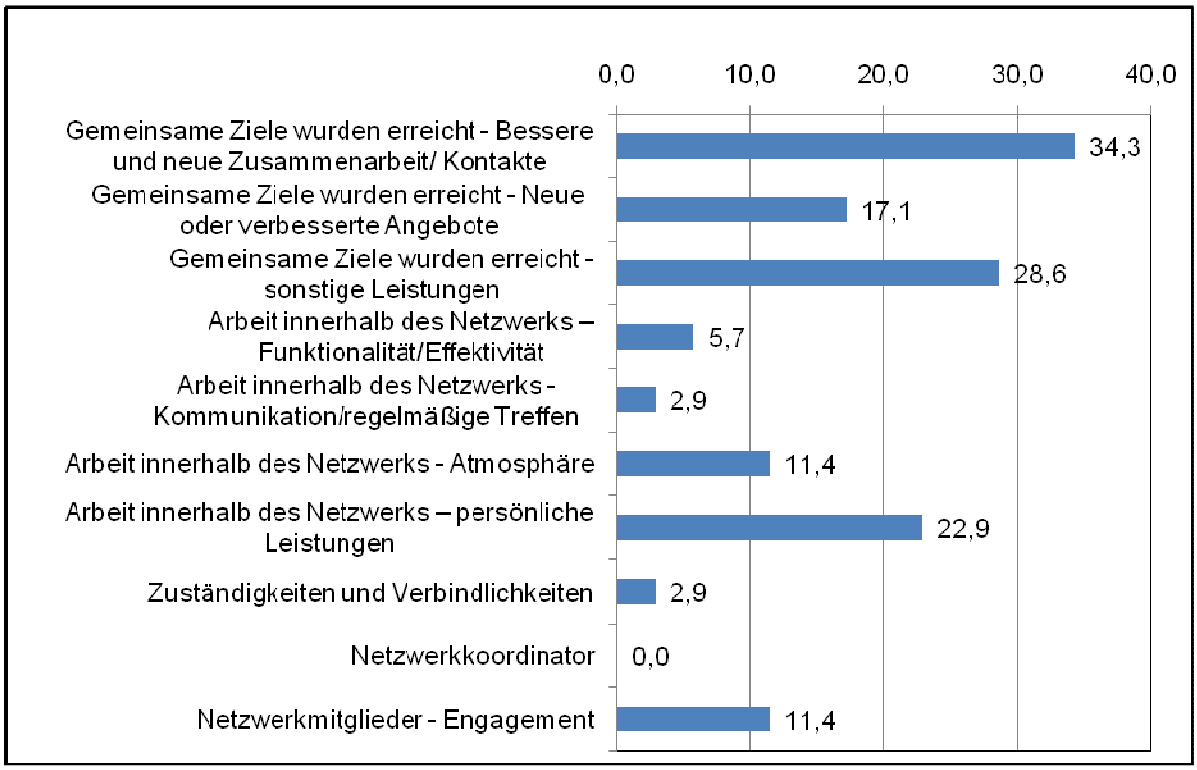

Abb. 12. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Mikroebene pro Befragungseilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

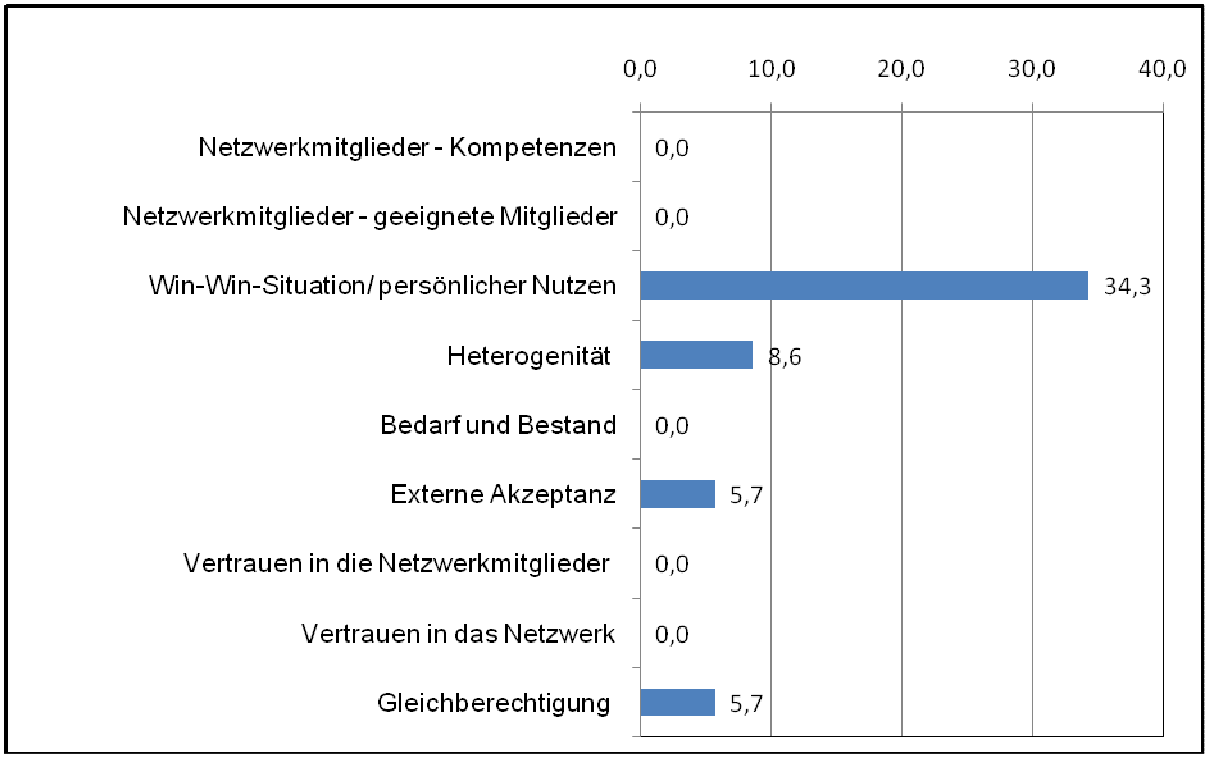

Abb. 13. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Erfolge auf der Mikroebene pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

Frage 4: Was sind aus Ihrer Sicht die noch zu bewältigenden Herausforderungen und Probleme im Netzwerk?

Hinsichtlich der Frage „Was sind aus Ihrer Sicht die noch zu bewältigenden Herausforderungen und Probleme im Netzwerk?“ wurde das Kategoriensystem erneut umgearbeitet. Die Kategorien wurden dazu negativiert, positive Bezeichnungen wurden gestrichen.

Die Kategorie, die dabei am häufigsten genannt wurde, war diejenige zur Effektivität und Funktionalität der Arbeit innerhalb des Netzwerks. Innerhalb dieser Kategorie haben 41,7% der ein bestehendes Problem genannt. 25% kritisierten die Motivation der Netzwerkteilnehmer oder befürchteten, dass diese nicht auf Dauer aufrecht erhalten bleibe, und 16,7% der Befragten gaben an, dass ein Mangel an Ressourcen die Arbeit innerhalb des Netzwerks erschwere. Der Mangel an Ressourcen kann sowohl die Finanzen als auch Personal oder Zeit betreffen. Die Kategorien „Vertrauen in die Netzwerkmitglieder“, „Vertrauen in das Netzwerk“, „Gleichberechtigung“ und „Arbeit innerhalb des Netzwerks – Atmosphäre“ wurden hingegen von keinem der Befragten angegeben. Einen Überblick über alle Kategorien wird in den Abbildungen 14 und 15 dargestellt.

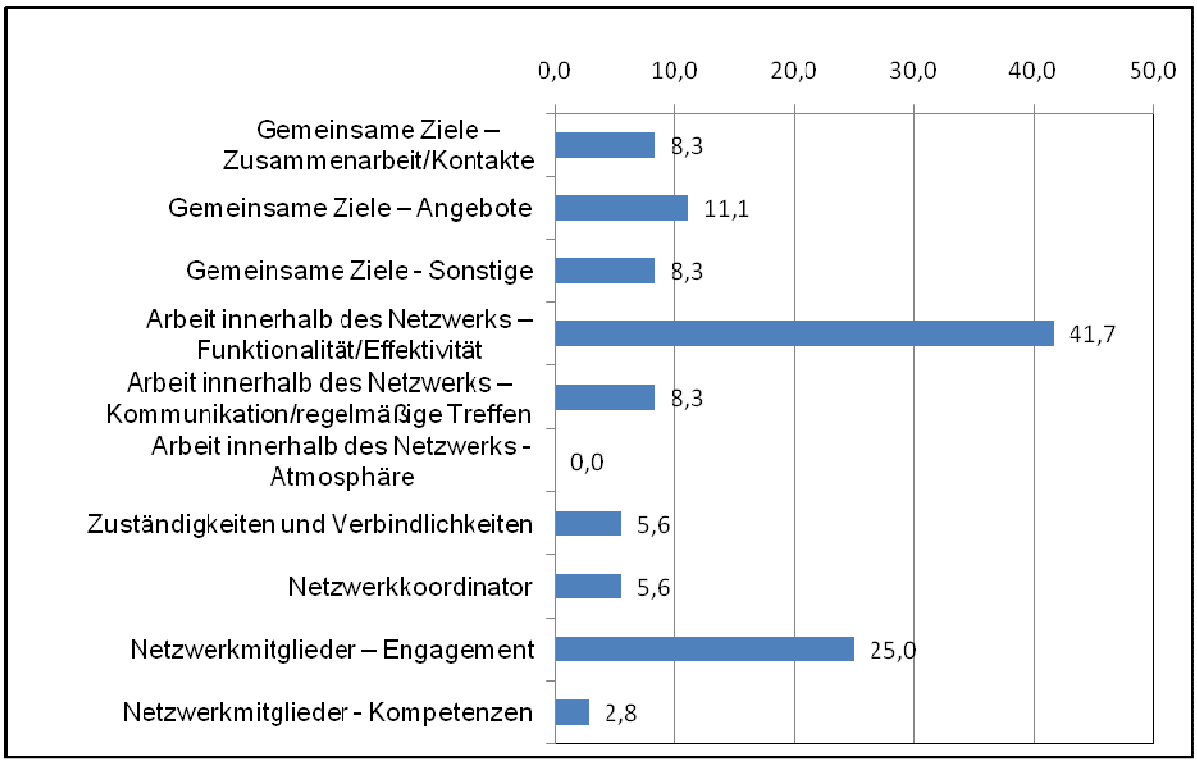

Abb. 14. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Probleme und Herausforderungen pro Befragungsteilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

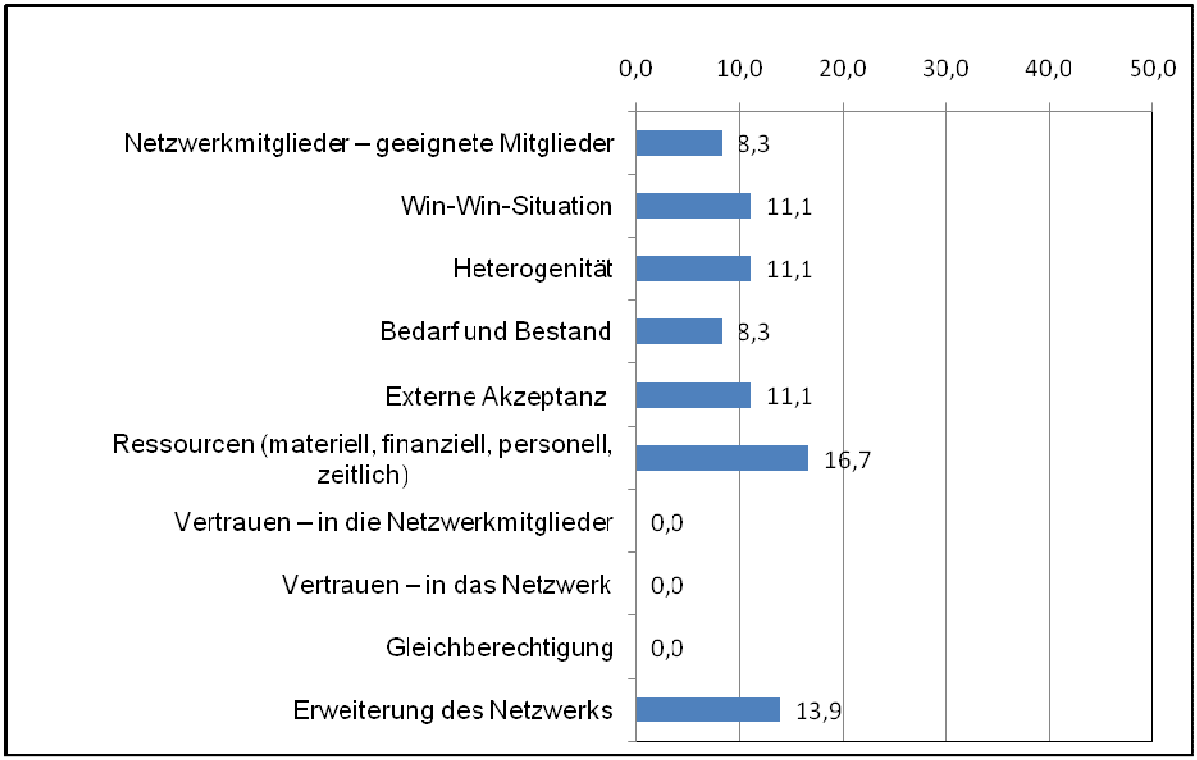

Abb. 15. Nennung der Kategorien hinsichtlich der Probleme und Herausforderungen pro Befragungseilnehmer (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = Kategorien)

8.2 Die Phase des Netzwerkaufbaus und die dort geschaffenen günstigen und hemmenden Voraussetzungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu Frage 5-7 deskriptiv dargestellt. In einem Überblick soll zusammen gefasst werden, welche in der Literatur beschriebenen Voraussetzungen tatsächlich in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden (Frage 5- 6). Außerdem soll eine Darstellung gegeben werden, wie die Atmosphäre in der Phase des Netzwerkaufbaus ausgesehen hat (Frage 7).

Frage 5: Welche der folgenden Punkte haben Sie in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt?

Hinsichtlich des Punktes „Dokumentation von Ergebnissen und Informationen" herrschte die größte Zustimmung. 86,1% der Befragungsteilnehmer gaben an, dass in ihrem Netzwerk in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt wurde, dass Ergebnisse und Informationen dokumentiert werden sollten. Weiterhin gaben 69,4% der Befragungsteilnehmer an, dass die Rolle des Netzwerkmanagers/Koordinationsbüros im Voraus verbindlich abgeklärt wurde, genauso wie die Tatsache, dass alle Mitglieder innerhalb des Netzwerks gleichberechtigt sind. Punkte, die wenig Verbindlichkeit erfahren, sind die „Art der Entscheidungsfindung" (25%), „Regeln zur Zusammenarbeit" (33,3%), „Regeln für die Kommunikation untereinander" (30,6%), „Schriftliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit" (27,8%) und die „Verbindliche Aufgabenverteilung" (30,6%). Abbildung 16 gibt einen Überblick über alle Antwortmöglichkeiten und die prozentuale Verteilung der Zustimmung zu den jeweiligen Punkten.

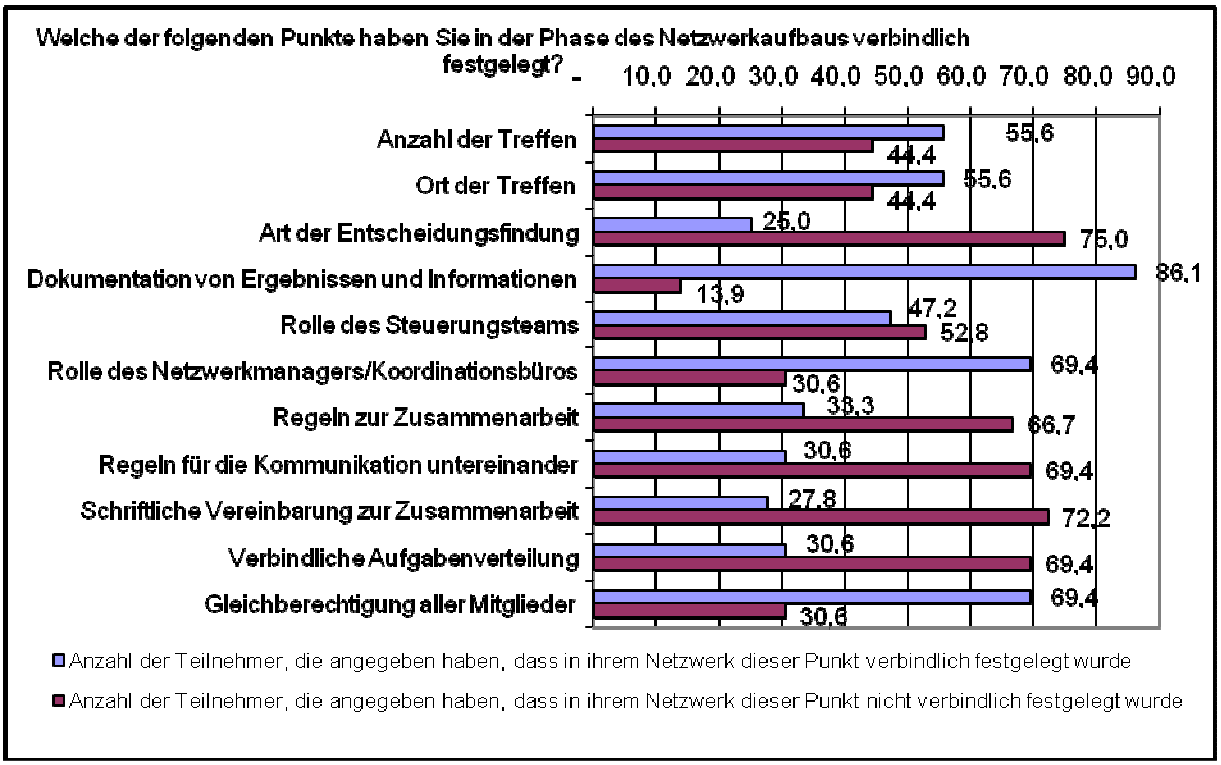

Abb. 16. Anzahl der Befragungsteilnehmer, in deren Netzwerk bestimmte Punkte in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt oder nicht verbindlich festgelegt wurden (in %) (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = mögliche Punkte)

Des Weiteren fiel auf, dass verschiedene Befragungsteilnehmer innerhalb eines Netzwerks unterschiedliche Angaben hinsichtlich der Antwortmöglichkeiten machten. Die Abbildungen 17 und 18 zeigen zwei Netzwerke, von denen mehr als sechs Netzwerkmitglieder an der Befragung teilgenommen haben.

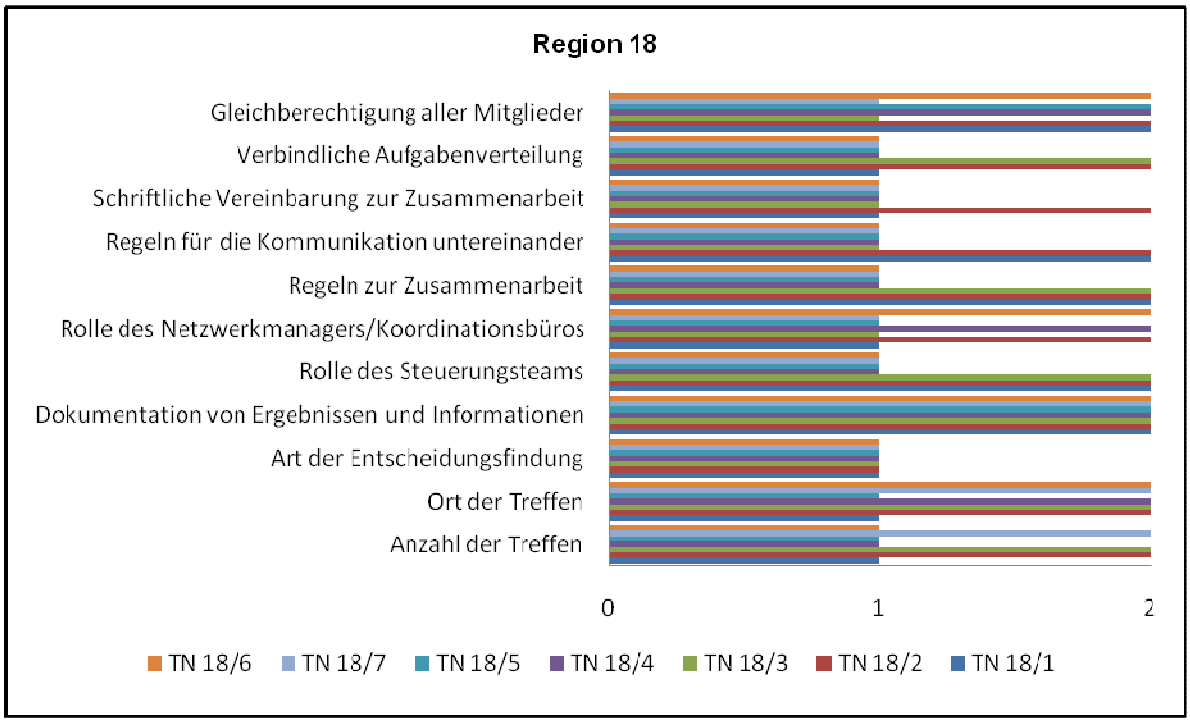

Abb. 17. Angaben von sechs Teilnehmern der Befragung aus der Region 18 zu den Antwortmöglichkeiten der Frage „Welche der folgenden Punkte haben Sie in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt?“ (x – Achse: 1 = nein/keine Zustimmung, 2 = ja/Zustimmung; y – Achse: Antwortmöglichkeiten)

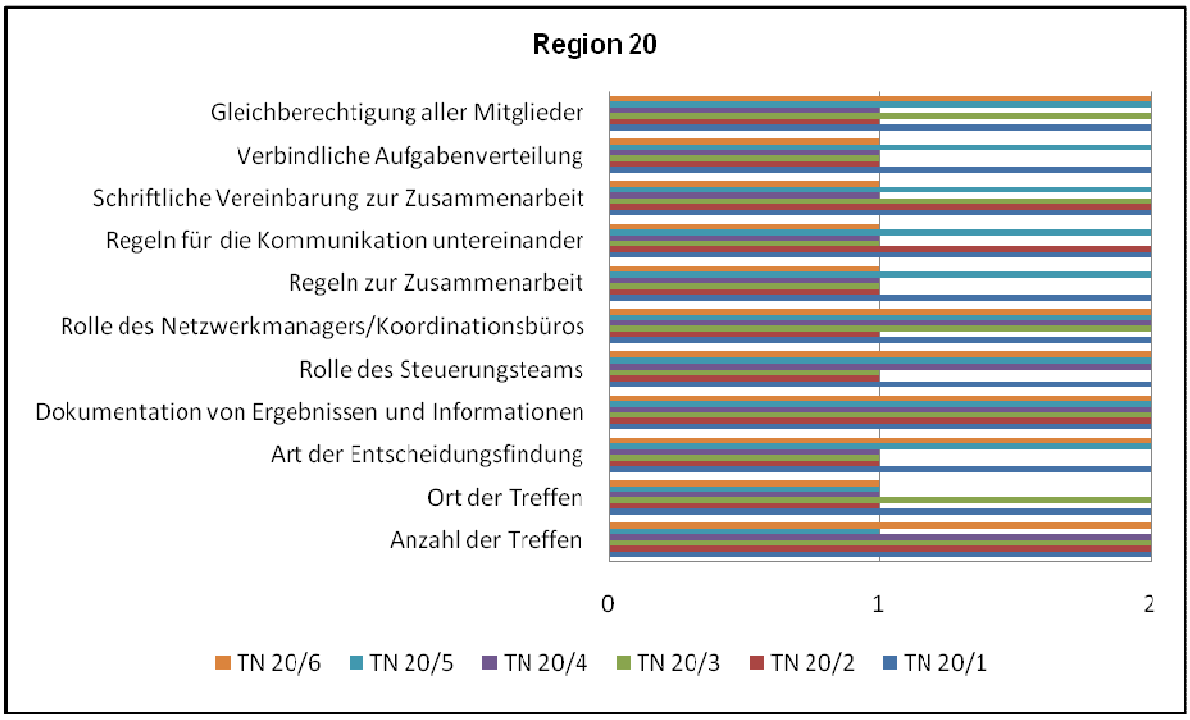

Abb. 18. Angaben von sechs Teilnehmern der Befragung aus der Region 20 zu den Antwortmöglichkeiten der Frage „Welche der folgenden Punkte haben Sie in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt?“ x – Achse: 1 = nein/keine Zustimmung, 2 = ja/Zustimmung; y – Achse: Antwortmöglichkeiten)

Frage 6: Bitte kreuzen Sie hier an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Netzwerk zutreffen.

Bei dieser Frage wurde den Befragungsteilnehmern eine Skala von 1-5 angeboten (1→ trifft voll zu, 2 → trifft überwiegend zu, 3 → trifft teilweise zu, 4 → trifft kaum zu, 5 → trifft nicht zu), auf der der Grad der Zustimmung zu einer Aussage eingetragen werden konnte.

Betrachtet man die kulminierten Prozentwerte bezogen auf die Gesamtfallanzahl, dann werden bei 14 von 17 Fragen mehr als 50% mit der Addition der Ergebnisse zu den Antwortmöglichkeiten „trifft voll zu“ und „trifft überwiegende zu“ erzielt. Lediglich bei den folgenden drei Aussagen gab es eine geringere Zustimmung:

- *„Bei der Gründung des Netzwerks haben wir berücksichtigt, ob in der Region bereits ein Schwerpunkt auf ein anderes Thema gelegt wird (wie zum Beispiel „Verbesserung der Familienfreundlichkeit in der Region“ oder „Seniorengesundheit).“* (19,4% „trifft voll zu“, 27,8% „trifft überwiegend zu“, 16,7% „trifft teilweise zu, 27,8% „trifft kaum zu“, 5,6% „trifft nicht zu“, 2,8% keine Angaben)
- „*Vor der Gründung des Netzwerks haben wir Regeln erstellt, wie man mit Konflikten umgeht*.“ (2,8% „trifft voll zu“, 11,1% „trifft überwiegend zu“, 13,9% „trifft teilweise zu, 27,8% „trifft kaum zu“, 41,7% „trifft nicht zu“, 2,8% keine Angaben)
- *„Bei der Absteckung der benötigten Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich) haben wir einen Spielraum gelassen, falls sich das Netzwerk später erweitert.“* (11,1% „trifft voll zu“, 16,7% „trifft überwiegend zu“, 33,3% „trifft teilweise zu, 8,3% „trifft kaum zu“, 19,4% „trifft nicht zu“, 11,1% keine Angaben)

Folgende drei Aussagen erhielten die größte Zustimmung und lagen bezüglich der kulminierten Prozentwerte bei „trifft voll zu“ bereits über 50%:

- *„Zur Gründung des Netzwerks haben wir eine feste Koordinatorenstelle eingerichtet.“* (69,4% „trifft voll zu“, 13,9% „trifft überwiegend zu“, 5,6% „trifft teilweise zu, 11,1% „trifft nicht zu“)
- *Zur Gründung des Netzwerks haben wir gezielt potenzielle Partner angesprochen.* (69,4% „trifft voll zu“, 22,2% „trifft überwiegend zu“, 8,3% „trifft teilweise zu“)
- *Ich wurde bei der Gründung des Netzwerks von meiner Institution, für die ich arbeite, unterstützt.* (52,8% „trifft voll zu“, 16,7% „trifft überwiegend zu“, 16,7% „trifft teilweise zu, 8,3% „trifft kaum zu“, 11,1% „trifft nicht zu“)

Einen Überblick über alle Aussagen und die dazugehörige Verteilung auf der Skala wird in den Abbildungen 19 und 20 graphisch dargestellt

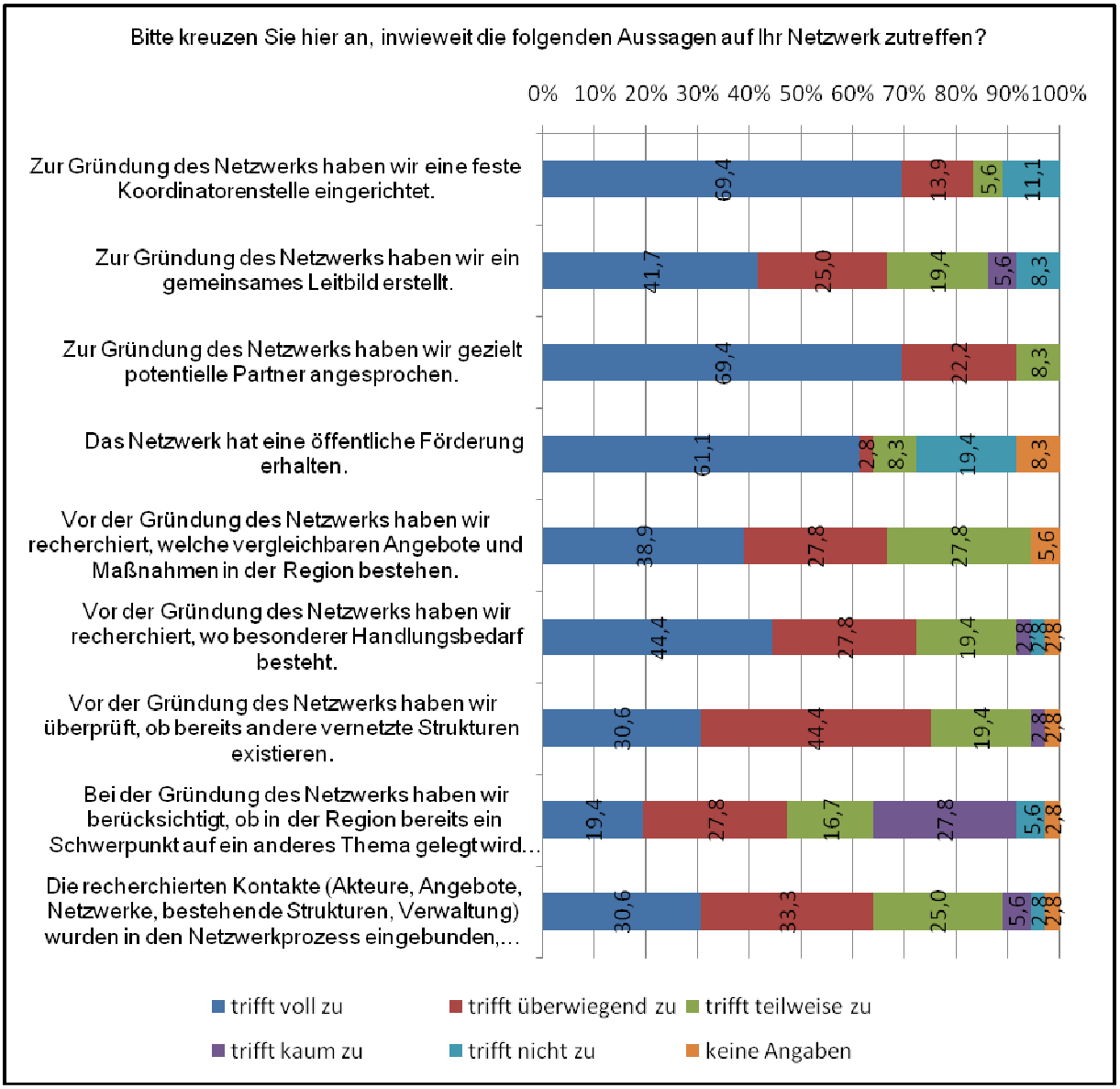

Abb. 19. Anzahl der prozentualen Verteilung, inwiefern die Befragungsteilnehmer den folgenden Aussagen zugestimmt haben (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = angegebenen Aussagen)

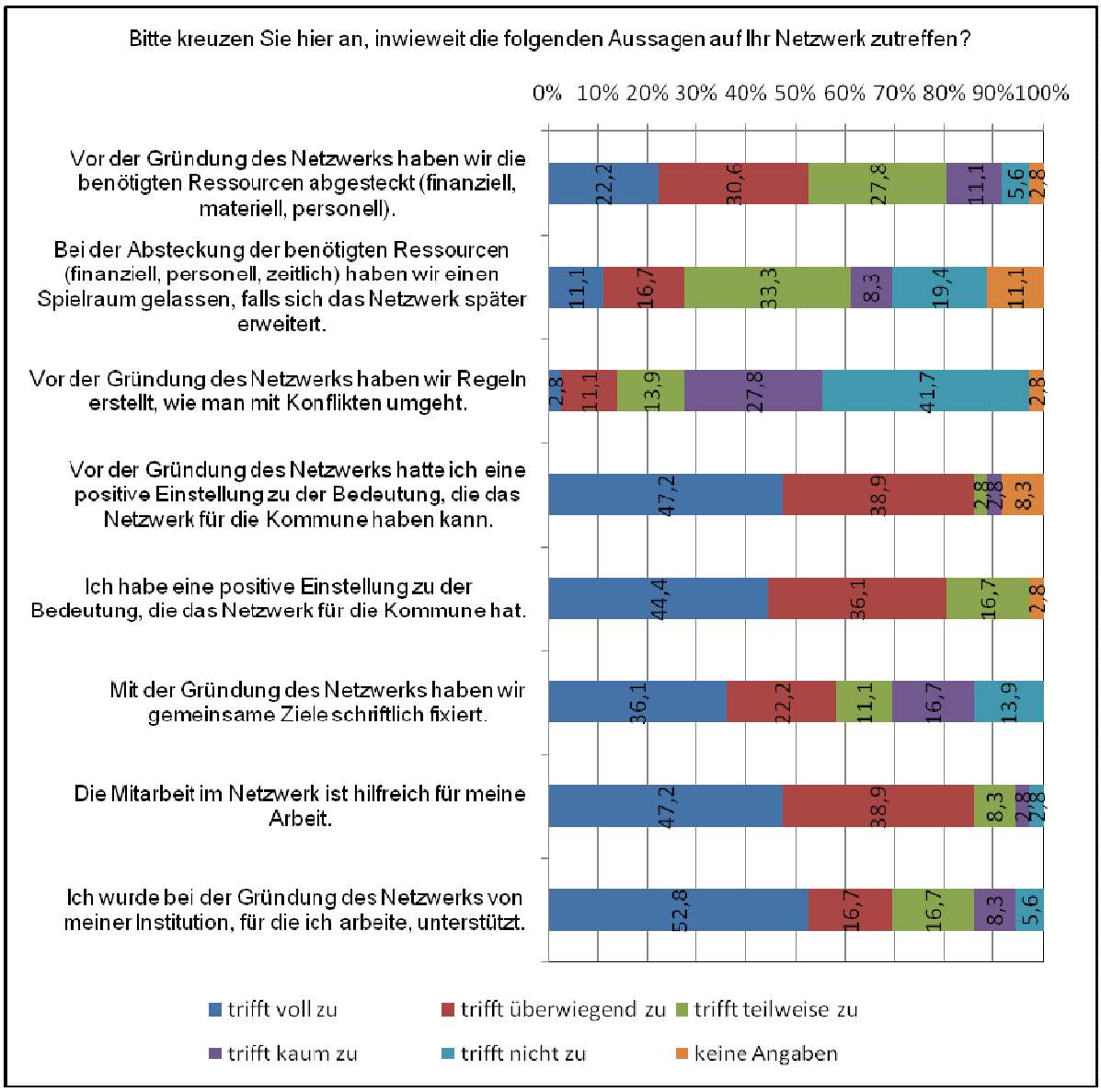

Abb. 20. Anzahl der prozentualen Verteilung, inwiefern die Befragungsteilnehmer den folgenden Aussagen zugestimmt haben (x-Achse = Anzahl der Personen in Prozent, y-Achse = angegebenen Aussagen)

Frage 7: Wie bewerten Sie die Arbeitsatmosphäre innerhalb des Netzwerks in der Phase des Netzwerkaufbaus?

Da die Arbeitsatmosphäre einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeit innerhalb eines Netzwerks hat, soll mit dieser Frage überprüft werden, ob in der aktiven Phase des Netzwerks bestimmte Probleme entstehen, wenn zu Beginn eine schlechte Arbeitsatmosphäre besteht. Die Teilnehmer der Befragung hatten die Möglichkeit, einzelne Faktoren, die die Arbeitsatmosphäre betreffen, auf einer Skala von 1-5 (1→ trifft voll zu, 2 → trifft überwiegend zu, 3 → trifft teilweise zu, 4 → trifft kaum zu, 5 → trifft nicht zu) zu bewerten. Dazu wurden folgende Faktoren überprüft:

Die Arbeitsatmosphäre war

- Angenehm
- Vertrauensvoll
- Konstruktiv

- Sachorientiert
- Uneffektiv
- Konfliktgeladen
- Enthusiastisch

Dabei wurde die Arbeitsatmosphäre überwiegend positiv bewertet, wie in Tabelle 7 dargestellt wird.

Tab. 7. *Tabellarische Darstellung der Bewertung der Arbeitsatmosphäre in der Phase des Netzwerkaufbaus auf einer Skala von 1-5 (Markierung bei dem jeweiligen Modalwert).*

	Trifft voll zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Trifft nicht zu	Keine Angabe
Angenehm	**22 (61,1%)**	13 (36,1%)	1 (2,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Vertrauensvoll	13 (36,1%)	**17 (47,2%)**	4 (11,1%)	1 (2,8%)	0 (0,0%)	1 (2,8%)
Konstruktiv	14 (38,9%)	**15 (41,7%)**	6 (16,7%)	1 (2,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Sachorientiert	13 (36,1%)	**17 (47,2%)**	6 (16,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Uneffektiv	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (11,1%)	14 (38,9%)	**18 (50,0%)**	0 (0,0%)
Konfliktgeladen	0 (0,0%)	1 (2,8%)	4 (11,1%)	13 (36,1%)	**18 (50,0%)**	0 (0,0%)
Enthusiastisch	3 (8,3%)	7 (19,4%)	7 (19,4%)	**14 (38,9%)**	10 (27,8%)	0 (0,0%)

Frage 8: Bitte geben Sie hier die Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung an, die in der Phase des Netzwerkaufbaus mit in den Prozess eingebunden wurden.

In Bezug auf diese Frage wurde lediglich ein Überblick darüber geschaffen, ob alle Netzwerke Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus in den Prozess mit eingebunden haben. Wäre dies nicht der Fall gewesen, hätte diese Tatsache weiter untersucht werden können. Es haben allerdings alle Netzwerke Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung angegeben. Für deren Herkunft konnten die folgenden drei Bereiche ausgemacht werden:

- Ämter
- Politik
- Sonstiges

Die Ämter, die als Entscheidungsträger beteiligt waren, waren das Jugendamt, das Gesundheitsamt, das Sportamt, das Schulamt, das Amt für Umweltschutz und Grünflächen, das Amt für Stadtplanung und das Amt für soziale Dienste. Im Bereich Politik wurden unter anderem Bürgermeister/Oberbürgermeister, der Landrat/Stadtrat oder Vertreter von Parteien aufgeführt. Unter Sonstiges fielen beispielsweise der Sportservice der Kommune, Schulleitungen, Firmen oder örtliche Krankenkassen. Eine nach Bereichen geordnete Aufzählung aller genannten Entscheidungsträger wird in Tabelle 7 gegeben. Dabei wurde nicht die Häufigkeit der Angaben bewertet, doppelte Aussagen wurden daher gestrichen.

Tab. 8. *Auflistung aller Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung, die in der Phase des Netzwerkaufbaus mit in den Prozess eingebunden wurden*

Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung
Ämter
• Gesundheitsamt • Sportamt • Jugendamt • Schulamt • Amt für Umweltschutz und Grünflächen • Amt des Stadtplanungsamt • Amt für soziale Dienste
Politik
• Oberbürgermeister • Bürgermeister • Stadträte • Landrat/Kreisdirektor • Vertreter von Parteien • Stadtverordnetenversammlung • Fachdienst Soziales & Sport • Fachbereich Sucht- und Gewaltprävention des Kreises • Dezernent für Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule • politischer Fachausschuss • Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten • Ministerium für Unterricht und Kultus • Ministerium für Arbeit, Soziales, Familien und Frauen • Ratsmehrheitsfraktion • Vier Länderministerien • Fraktionsvorsitzende bzw. Sprecher der im Kreistag vertretenen Parteien • im Wirkungskreis des Netzwerks ansässige Landtagsabgeordnete • CDU-Abgeordnete • Leitung des optimierten Regiebetriebs im Referat für Bildung und Sport, Landeshauptstadt • ebenso vertreten war die S. Bildungsagentur, Regionalstelle L. • Gesundheitsreferat
Sonstiges
• Sportservice der Kommune • Schulleitungen • Wir sind selber Teil der Verwaltung • Firmen • Akteure aus dem Gesundheitswesen (Ärzteschaft, Krankenkassen etc.) • alle Kommunen aus dem Kreis • Behördenleiter • Katholische Erwachsenenbildung • Volkshochschule • Krankenkassen • IFP • Universität • Turnerbund

Frage 9: Bitte geben Sie hier die Bereiche an, aus denen die Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen.
Zu dieser Frage wurden neun Bereiche eingeteilt, aus denen die Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen. Dies waren folgende Bereiche:

- Stadtverwaltung
- Sport
- Universitäten/Wissenschaft
- Gesundheit/Medizin
- Pädagogische Einrichtungen
- Ernährung
- Sozial Arbeit
- Umwelt- und Stadtplanung
- Politik
- Sonstiges

Die Bereiche, die dabei am häufigsten genannt wurden, waren „Stadtverwaltung“, „Sport“ und „Pädagogische Einrichtungen“ mit n=18 Angaben. Die Bereiche, die am wenigsten genannt wurden waren „Umwelt und Stadtplanung“ (n=2) und „soziale Arbeit“ (n=4). Anschließend wurde die Anzahl der Bereiche, die von einem Teilnehmer innerhalb eines Fragebogens genannt wurden, zusammengezählt. Ein Befragungseilnehmer machte zu dieser Frage keine Aussage. Im Durchschnitt waren in der Phase des Netzwerkaufbaus 4,9 verschiedene Bereiche beteiligt (Maximum=8, Minimum=1, Modalwert=4). Diese Daten gingen dann in die spätere Auswertung mit ein (Kapitel 8.3).

8.3 Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden und späteren Erfolgen und Problemen

Im dritten Teil der Auswertung wurden die Zusammenhänge zwischen den Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden und den späteren Erfolgen und Problemen untersucht. Die entwickelten Kategorien aus den Fragen 2-4 wurden dazu den Voraussetzungen, die in Frage 5-9 untersucht wurden, zugeordnet. Die Zusammenführung von Erfolgsfaktoren und Problemen mit den Voraussetzungen wurde deduktiv vorgenommen und ist in den Abbildungen 21, 22 und 23 als Teil der Ergebnisse dargestellt. In den Abbildungen wurden nicht die Namen der Kategorien und der Voraussetzungen sondern deren Beschreibungen eingefügt. Anhand der nun entstandenen Graphik können weitere Zusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren beziehungsweise den Problemen und den Voraussetzungen mit den vorliegenden Daten interpretiert werden.

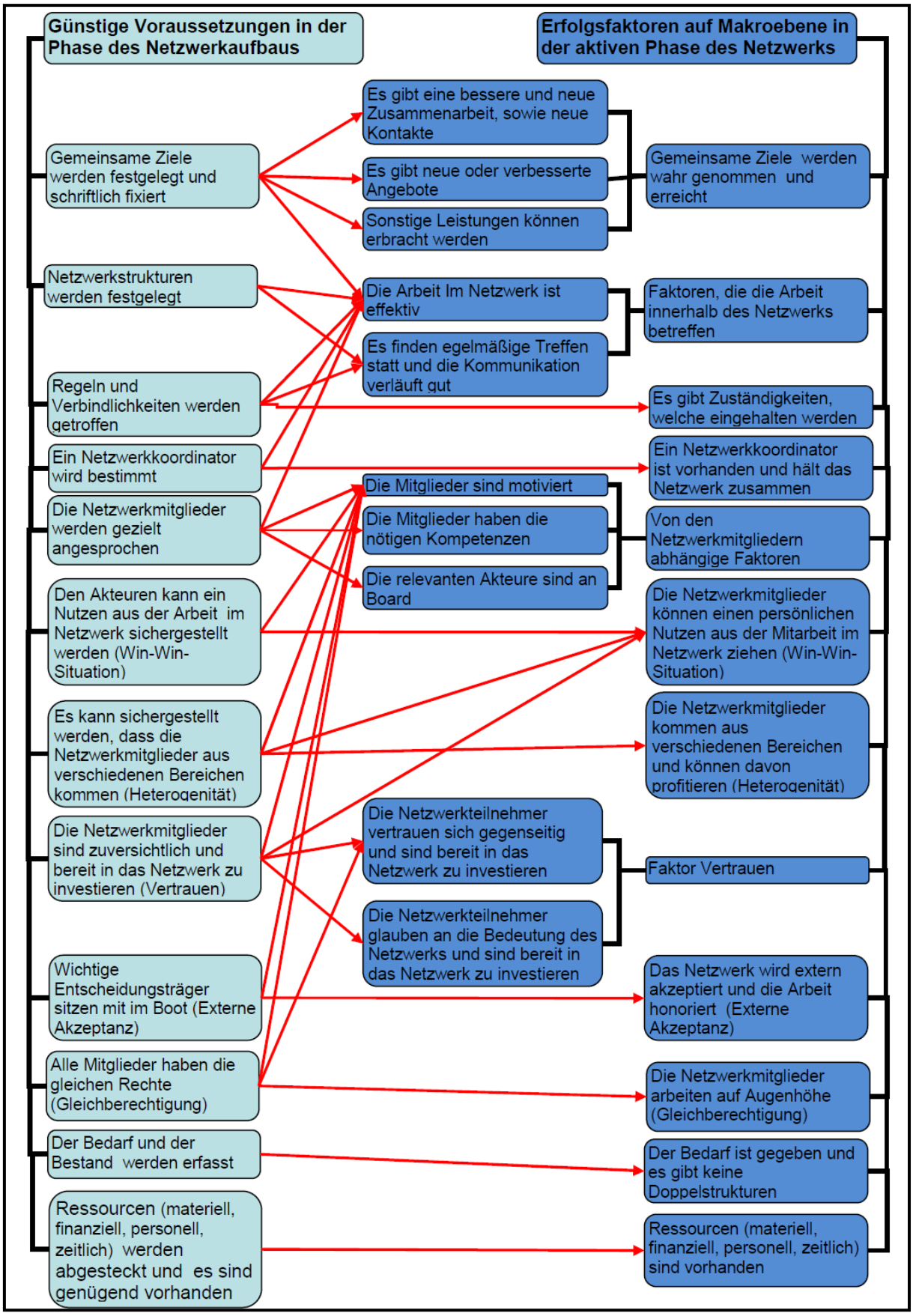

Abb. 21. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Erfolgsfaktoren auf Makroebene, die für die aktive Phase des Netzwerks stehen. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf“. (eigene Darstellung)

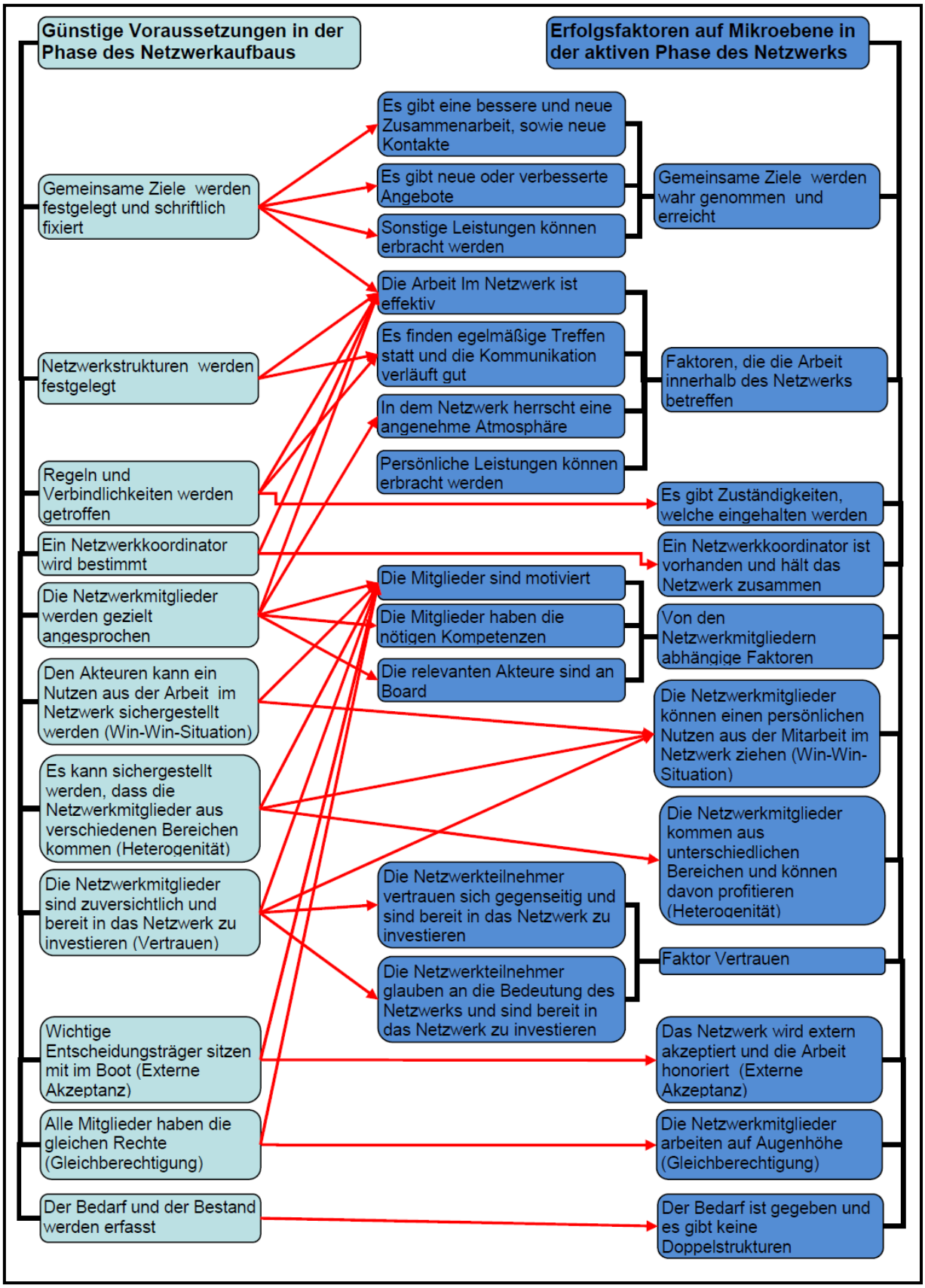

Abb. 22. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Erfolgsfaktoren auf Mikroebene, die für die aktive Phase des Netzwerks stehen. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf". (eigene Darstellung)

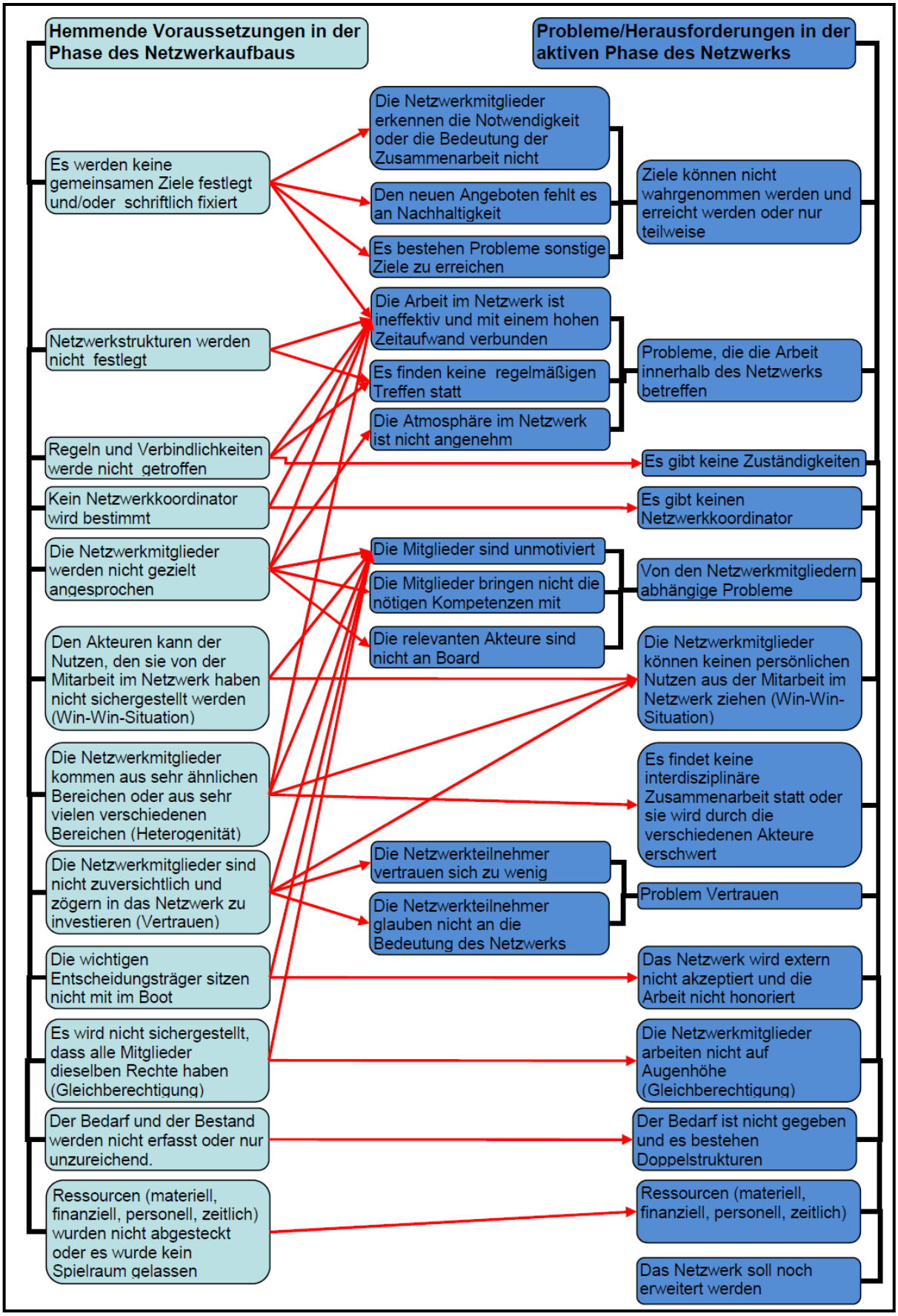

Abb. 23. Eine Zusammenführung der günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können und den Problemen, die in der aktiven Phase des Netzwerks entstehen können. Rote Pfeile symbolisieren: „hat eine Auswirkung auf“. (eigene Darstellung)

In den vorhergegangenen Abbildungen 21-23 fiel auf, dass viele der als günstig bezeichneten Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus in den Regionen geschaffen wurden und die Befragungsteilnehmer auch recht zufrieden mit der Arbeit im Netzwerk zu sein scheinen, wenn man die Antworten aus Frage 2 und 3 des Fragebogens betrachtet. Dazu werden hier einige Beispiele aufgeführt: „[…] Es ist eine wunderbar bunte Mischung der verschiedensten Qualitäten. Ebenso der Einrichtungen und deren unterschiedlichen Möglichkeiten. […]“ (FB2_rn_2[6]), „Erfahrungen sammeln, neue Wege gehen können.“ (FB10_rn_2) oder „Bildung einer Gemeinschaft, die durch die Individualitäten der eigenen Partner stark und kräftig ist.“ (FB15_rn_1). Außerdem konnten von vielen Befragungsteilnehmern Aussagen über das Erreichen bzw. die positive Umsetzung der Ziele sowie über eine bestehende Win-Win-Situation gemacht werden. Die einzige Voraussetzung, die von relativ wenigen Netzwerken geschaffen wurde, ist das Aufstellen von Regeln. Dies könnte eventuell erklären, warum die beiden Probleme, die von den Befragungsteilnehmern am häufigsten genannt wurden, eine mangelnde Effektivität innerhalb der Netzwerkarbeit und die Motivation der Netzwerkteilnehmer sind. Das am dritthäufigsten genannte Problem bezieht sich auf die Ressourcen. Diese Voraussetzung wurde zwar in den meisten Netzwerken geschaffen, allerdings stimmten nur 38,9% der Befragungsteilnehmer der Aussage zu, dass bei der Absteckung der benötigten Ressourcen ein Spielraum gelassen wurde, falls sich das Netzwerk später erweitert.
Auf mögliche Verbindungen zwischen den günstigen und hemmenden Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden und den Erfolgen bzw. Problemen im weiteren Verlauf des Netzwerks wird in einer kritischen Würdigung der Untersuchungsbefunde (Kapitel 9.1) allerdings noch einmal näher eingegangen. Außerdem werden dort weitere Schlüsse aus den entstandenen Abbildungen (Abb. 24-26) gezogen.

9. Diskussion

In diesem Kapitel sollen die Untersuchungsbefunde sowie die verwendeten Methoden kritisch beleuchtet werden. Des Weiteren soll eine Diskussion über die praktischen Implikationen der Ergebnisse erfolgen.

9.1 Kritische Würdigung der Untersuchungsbefunde

Durch Frage 1 zum Jahr der Netzwerkgründung wurde ersichtlich, dass es sich überwiegend um junge Netzwerke handelt. 21 der Befragungsteilnehmer gaben an, dass ihr Netzwerk im Jahr 2009 oder 2010 gegründet wurde. Der Zeitraum zwischen der Gründung und der aktiven Phase des Netzwerks ist somit noch recht kurz. Es scheint demzufolge noch sehr schwierig sein, die Strukturen, Erfolge und Probleme des Netzwerks tatsächlich bewerten zu können. Es ist außerdem auffallend, dass die Befragungsteilnehmer aus derselben Region zum Jahr der Gründung unterschiedliche Angaben gemacht haben.

[6] FB2_rn_2 steht für: Fragebogen Nummer 2_Fragebogen über Regionale Netzwerke_Frage 2 des Fragebogens

Trotz des noch sehr jungen Alters der Netzwerke konnten schon erste positive Erfolge wahrgenommen und die jeweiligen Ziele teilweise erreicht werden. Besonders auf der Mikroebene konnten Erfolge bezüglich den eigenen im Netzwerk erbrachten Leistungen und dem persönlichen Nutzen, den die Arbeit innerhalb des Netzwerks für die einzelnen Netzwerkmitglieder bringt, verzeichnet werden. Interessant sind auch die Faktoren, die nicht angegeben wurden. So wurde zum Beispiel von keinem der Befragungsteilnehmer aufgeführt, dass ein Netzwerkkoordinator vorhanden ist, um das Netzwerk zusammen zu halten. Und dies obwohl 69% der Befragungsteilnehmer der Aussage voll zugestimmt haben, dass eine feste Koordinatorenstelle eingerichtet wurde. Dies könnte aber auch an der Stichprobenauswahl liegen, nach der nur die Teilnehmer eines Netzwerks erfasst wurden, die als Netzwerkkoordinatoren oder im Steuerungsgremium des Netzwerks tätig sind. Somit könnten Angaben über die eigenen Leistungen im Netzwerk als eine positive Bewertung der Arbeit der Netzwerkkoordinatoren betrachtet werden („Den manchmal spannungsreichen Balance-Akt zwischen „neutralem“ Moderator und Netzwerkkoordinator meist gut zu bewältigen.“ (FB32_rn_3)). Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um eine Annahme bezüglich dieses Zitats, die nicht weiter verfolgt werden kann, weil die genauen Tätigkeiten der Befragungsteilnehmer im Netzwerk nicht bekannt sind.
Bei der Befragung zu den bestehenden Problemen und Herausforderungen innerhalb der Netzwerke hat sich gezeigt, dass das Hauptproblem der Netzwerke die mangelnde Effektivität bezüglich der Arbeit im Netzwerk ist. Dies betrifft insbesondere das Treffen von Entscheidungen („Umsetzung der gemeinsamen Vorschläge/Ideen, weil die Abstimmung unter Berücksichtigung möglichst aller Partner mehr Zeit in Form von Informationsweiterleitung durch Gespräche benötigt. […]“ (FB12_rn_4)) und den großen Zeitaufwand für die Arbeit im Netzwerk („der Personenkreis ist relativ groß/weiträumig – was tendenziell für das Netzwerk positiv ist, für das Bearbeiten von bestimmten Themen gestaltet sich ein zu großer Kreis als schwierig – der Zeitaufwand (neben der eigentlichen Arbeit) ist generell (FB14_rn_4)). Nach dieser Aussage scheint es so, als ob vor allem die räumliche Nähe und die Anzahl der Netzwerkteilnehmer das Problem ausmachen. Aber auch die hohe Heterogenität der Netzwerkteilnehmer kann die Arbeit im Netzwerk behindern („Da die Beteiligten sehr unterschiedliche Erwartungen an das Netzwerk haben und für jeden zwar konkrete aber sehr unterschiedliche Problemstellungen im Vordergrund stehen, ist es m.E. schwierig übergeordnete Strategien zu finden, die alle Beteiligten gemeinsam tragen wollen und können.“ (FB16_rn_4)). Ein weiteres Problem, welches zwar nur von 25% der Befragungsteilnehmer angeben wurde, aber damit am zweithäufigsten auftritt, ist die nicht anhaltende Motivation und das mangelnde Engagement der Netzwerkteilnehmer („Andauernde Motivation der Netzwerker.“ (FB23_rn_4) und „oft Passivität vieler Mitglieder in Lenkungsgruppen und AGs (es arbeiten immer nur dieselben und bringen Ideen ein).“ (FB27_rn_4)).

Durch die Untersuchung zu den günstigen und hemmenden Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus wurde ersichtlich, dass die meisten der untersuchten Voraussetzungen in den Netzwerken geschaffen wurden. Bei 15 von 18 Aussagen aus Frage 5 und 6 stimmten >40% der Befragungsteilnehmer zu. Auffallend war allerdings, dass Regeln und Verbindlichkeiten eher weniger im Voraus festgelegt werden, wie in Abbildung 24 und 25 noch einmal herausgestellt wird:

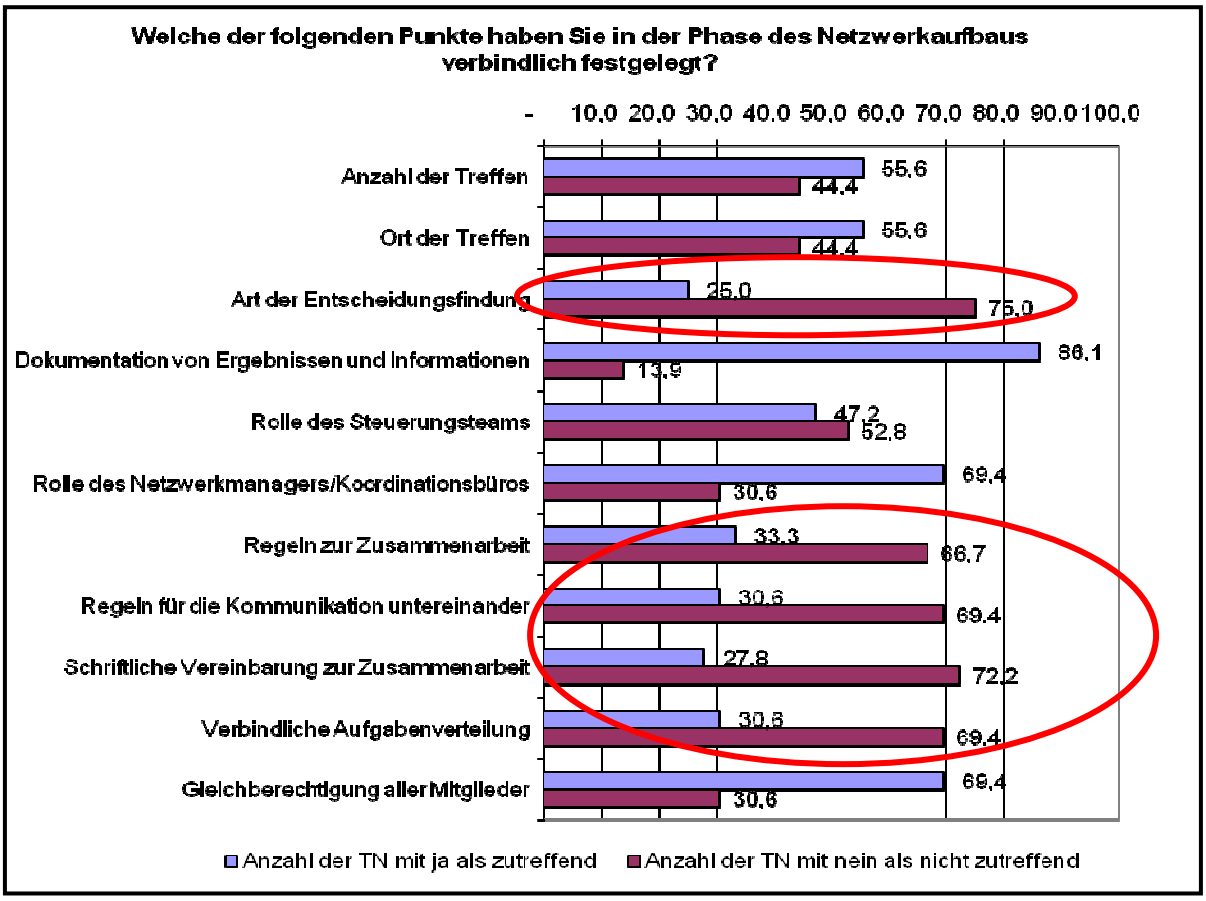

Abb. 24. Anzahl der Befragungsteilnehmer, die bestimmte Punkte in der Phase des Netzwerkaufbaus verbindlich festgelegt oder nicht verbindlich festgelegt haben (in %) (x-Achse = Anzahl der Teilnehmer in Prozent, y-Achse = Punkte, die verbindlich festgelegt werden können).

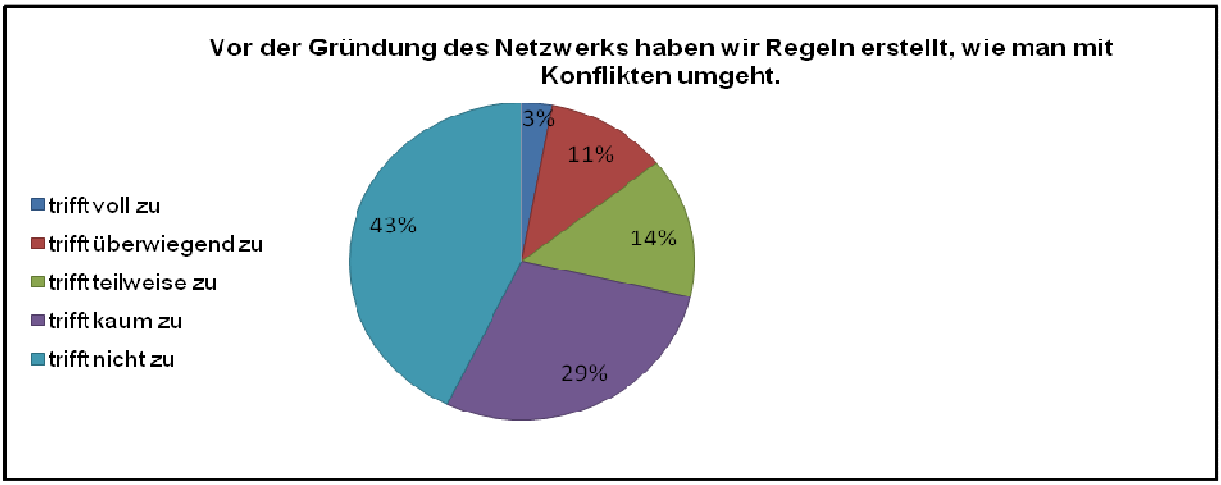

Abb. 25. Ausprägung der Zustimmung zu der Frage, ob vor der Gründung des Netzwerks Regeln erstellt wurden, wie man mit Konflikten umgeht (in %).

Die Atmosphäre innerhalb des Netzwerks in der Phase des Netzwerkaufbaus wurde von den Teilnehmern der Befragung sehr positiv bewertet. Die einzige Angabe, die von den anderen Angaben etwas abweicht, war die Aussage über den Enthusiasmus innerhalb der Netzwerke (siehe Tabelle 7, S. 63). Hier wurde vor der Untersuchung erwartet, dass gerade zu Beginn die Erwartungen an das Netzwerk sehr hoch sind und die Stimmung noch sehr enthusiastisch ist.
Weiterhin hat sich herausgestellt, dass allen regionalen Netzwerken die Wichtigkeit der Einbeziehung von Entscheidungsträgern aus der regionalen Politik oder Verwaltung in der Phase des Netzwerkaufbaus bewusst ist. Immerhin konnten alle Befragungsteilnehmer eine Angabe dazu machen, dass Entscheidungsträger beim Netzwerkaufbau beteiligt waren. Bei den Antworten zur letzten Frage des Fragebogens, bezüglich der Bereiche aus denen die beteiligten Netzwerkmitglieder kommen, variierten die Angaben. Hier fiel auf, dass gerade die beiden Netzwerke, bei denen relativ viele unterschiedlichen Bereiche vereint wurden und bei denen die räumliche Nähe nicht gegeben ist, mit Problemen wie hohem Zeitaufwand oder Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung konfrontiert sind. Bei Region 18 kommen die Netzwerkteilnehmer aus den Bereichen „Sport“, „Universität und Wissenschaft“, „Pädagogische Einrichtungen“, „Politik“, „Stadtverwaltung“, „Gesundheit und Medizin“ und „Sonstiges“. Zudem findet die Zusammenarbeit zwischen Akteuren zweier Städte statt, die beide mehr als 250.000 Einwohner aufweisen. Bei einer der beiden Städte handelt es sich um eine Millionenstadt. Sechs von sieben Befragungsteilnehmern aus dieser Region machen Angaben über das Problem „Ineffektivität innerhalb der Netzwerkarbeit“ ((„Umsetzung der gemeinsamen Vorschläge/Ideen, weil die Abstimmung unter Berücksichtigung möglichst aller Partner mehr Zeit in Form von Informationsweiterleitung durch Gespräche benötigt. Eine Info-Mail kann in der Regel das persönliche Gespräch nicht ersetzen.“ (FB12_rn_4), „der Personenkreis ist relativ groß/weiträumig – was tendenziell für das Netzwerk positiv ist, für das Bearbeiten von bestimmten Themen gestaltet sich ein zu großer Kreis als schwierig – der Zeitaufwand (neben der eigentlichen Arbeit) ist generell (FB14_rn_4), „die Ideen in die Tat umzusetzen“ (FB15_rn_4), „Da die Beteiligten sehr unterschiedliche Erwartungen an das Netzwerk haben und für jeden zwar konkrete aber sehr unterschiedliche Problemstellungen im Vordergrund stehen, ist es m.E. schwierig übergeordnete Strategien zu finden, die alle Beteiligten gemeinsam tragen wollen und können.“ (FB16_rn_4) und „Man benötigt viele Treffen und viele Absprachen bis man den Aufbau des jeweils anderen Partners kennt und durchschaut. […]“ (FB17_rn_4)). Region 20 vereint nach Angaben aus der Befragung Akteure aus drei Gemeinden und vier Städten und aus den Bereichen „Gesundheit/Medizin“, „Stadtverwaltung“, Pädagogische Einrichtungen“, „Sport“, „Politik“, „Umwelt und Stadtplanung“ und „Ernährung“. Aus dieser Region haben vier von sechs Teilnehmern der Befragung Probleme zur „Ineffektivität“ angegeben („In die verschiedenen Ansatzpunkte, Vorschläge, Einwände, Ideen…eine Struktur zu bringen“ (FB22_rn_4), „einfach, aber effektive Struktur zu finden, um Informationen sinnvoll zu verteilen“ (FB23_rn_4), „größtes Problem ist der Zeitaufwand für Netzwerktreffen (FB24_rn_4) und „verschiedene Interessensla-

gen „unter einen Hut zu bekommen““ (FB26_rn_4)). Den Zusammenhängen dieser Art wurde bei der Datenauswertung weiter nachgegangen. Dazu wurde zunächst die Zusammenführung der Voraussetzungen zu den Erfolgsfaktoren und zu den Problemen als Schaubild weiter bearbeitet. Dadurch soll aufgezeigt werden, welche Auswirkungen die Schaffung von günstigen und hemmenden Voraussetzungen auf das weitere Netzwerk haben kann. Hier wurde deutlich, dass sich viele der Voraussetzungen darauf auswirken, ob die Arbeit im Netzwerk später effektiv verläuft und ob die Netzwerkmitglieder motiviert sind. Diese beiden Faktoren sind auch maßgeblich daran beteiligt, ob das Netzwerk später erfolgreich ist und funktioniert und zugleich die beiden Probleme, die von den Befragungsteilnehmern am häufigsten genannt wurden. Die Darstellung in Abbildung 30 zeigt, dass sich diese beiden Faktoren zudem gegenseitig beeinflussen und zwar über den Faktor „Netzwerkmitglieder“. Wenn die Netzwerkmitglieder motiviert sind, dann arbeiten sie auch effektiver. Auf der anderen Seite schafft ein effektives Arbeiten im Netzwerk auch motivierte Mitglieder. Man kann also sagen, dass die Netzwerkmitglieder Dreh- und Angelpunkt eines gut funktionierenden Netzwerks sind.

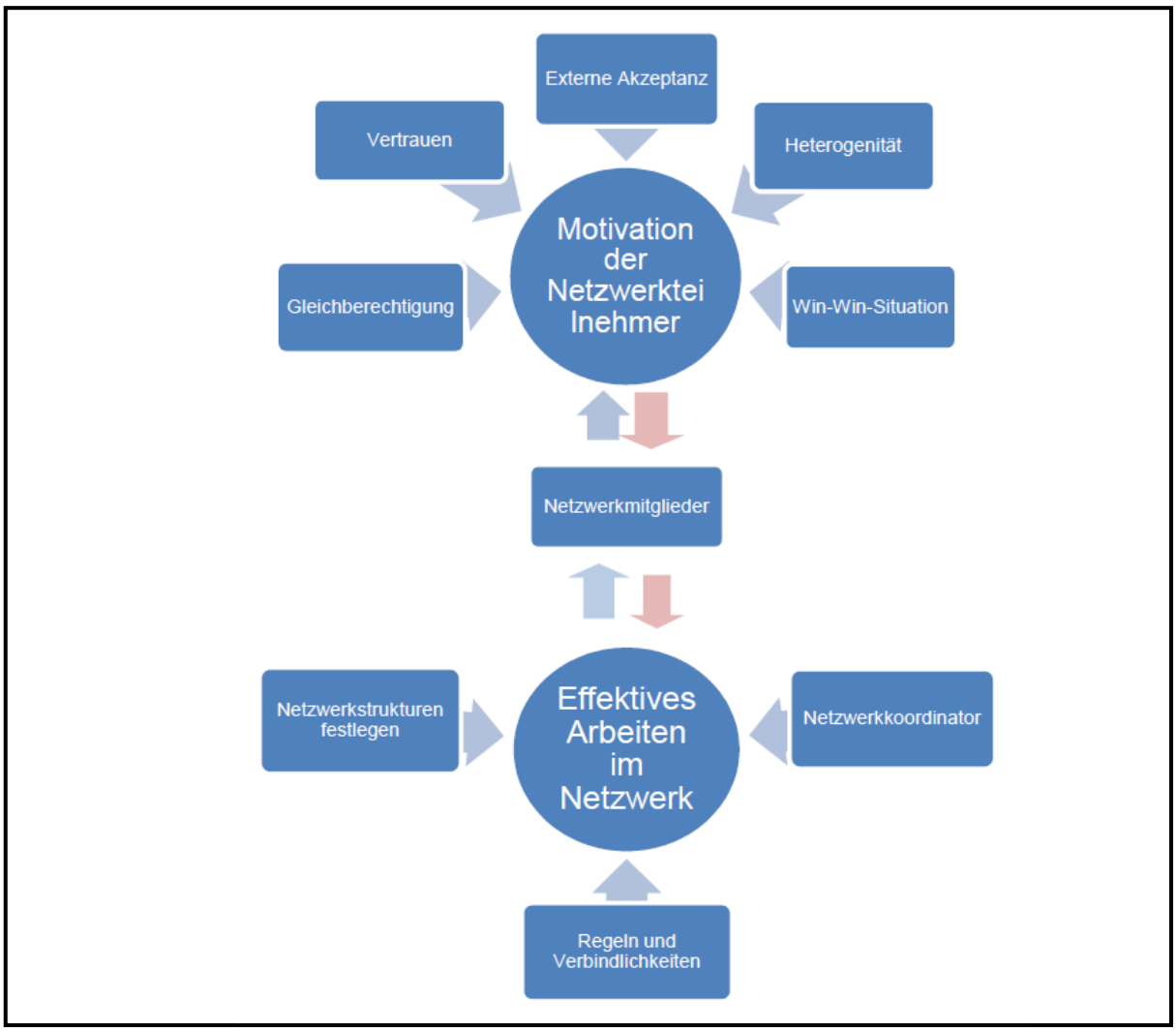

Abb. 26. Die Netzwerkmitglieder als Dreh- und Angelpunkt zwischen den beiden Erfolgsfaktoren „Effektives Arbeiten im Netzwerk“ und „Motivation der Netzwerkteilnehmer“ (eigene Darstellung).

Bei der weiteren Betrachtung der Ergebnisse fiel zudem auf, dass in den Netzwerken zu Beginn relativ wenig Regeln aufgestellt wurden. Hier könnte ein Bezug zu den beiden Problemen „Effektivität innerhalb der Netzwerkarbeit“ und „Motivation der Netzwerkteilnehmer bestehen“. In dieser Richtung könnten eventuell weitere Untersuchungen getätigt werden. Ebenso wäre es interessant zu untersuchen, ob die Netzwerke, die zu Beginn bei der Absteckung der Ressourcen einen Spielraum lassen, später weniger Probleme bezüglich der Ressourcen aufweisen. Eine weitere Auffälligkeit war, dass die Befragungsteilnehmer aus einer Region zu den einzelnen Fragen jeweils unterschiedliche Angaben getätigt haben. Dabei wird ersichtlich, dass jedes Netzwerkmitglied ein unterschiedliches Verständnis mitbringt. Dies könnte allerdings auch ein Zeichen für die unterschiedliche Interpretation der Fragen sein. Auf dieses Thema soll im folgenden Abschnitt über die Methodenkritik eingegangen werden.

9.2 Methodenkritik

Die Darstellung des Zusammenhangs zwischen den genannten Erfolgen und Problemen in der aktiven Phase des Netzwerks und den Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden, ist mithilfe einer kleinen Studie schwierig. Bezüglich der Fragen 2-4 wurden nur die wichtigsten Erfolge und Probleme genannt, die subjektiv als wichtig erkannt und wahrgenommen werden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die anderen Erfolgsfaktoren nicht existieren und ihr Vorhandensein nicht genauso wichtig ist. Zum Beispiel wird es nicht als Erfolg angesehen, dass ein Netzwerkkoordinator vorhanden ist. Gäbe es ihn allerdings nicht, so würde das Netzwerk eventuell bereits nicht mehr bestehen. Weiterhin war es teilweise schwierig, stichpunktartig angegebene Informationen eindeutig zu interpretieren. Allerdings wäre es in diesem Rahmen schwierig gewesen, den Erfolg auf eine andere Art abzufragen, da die Länge des Fragebogens begrenzt war. Weiterhin wurden im Fragebogen drei komplexe und große Themen abgefragt. Für jedes einzelne der Themen hätte eine eigene Erhebung durchgeführt werden können. Wie bereits erwähnt wurde soll mithilfe der Studie in dieser Arbeit ein Ausblick darauf gegeben werden, in welche Richtung weitere Studien durchgeführt werden können. Es wäre zum Beispiel sinnvoll, mehrere Netzwerke von Anfang an wissenschaftlich zu begleiten, um Rückschlüsse daraus ziehen zu können, welche Faktoren einen Einfluss auf die Probleme und den Erfolg eines Netzwerks haben können und inwieweit die günstigen oder hemmenden Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen wurden, daran beteiligt sind. Dadurch kann auch der Zeitraum zwischen den beiden Zeitpunkten A und B, die in dieser Studie untersucht wurden, überprüft werden. Dies war ein weiterer kritischer Punkt dieser Studie. Es konnte nicht ausgeschlossen werden, dass die entstandenen Probleme oder Erfolge auf Bedingungen zurückzuführen sind, die sich im Zeitraum zwischen Zeitpunkt A und B ergeben haben. Als kritisch erwies sich auch die Art, in der die Ergebnisse interpretiert wurden, nämlich über die Zusammenführung der Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus geschaffen werden können, und der Erfolgsfaktoren aus der akti-

ven Phase des Netzwerks. Die Schaubilder machen deutlich, inwiefern es dabei Zusammenhänge und beeinflussende Faktoren gibt. Die einzelnen Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren können aber im Rahmen dieser Studie nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Auch dafür wäre eine Studie in einem größeren Umfang nötig, in der versucht werden muss jede Voraussetzung und deren Auswirkungen einzeln zu betrachten. Außerdem entstand das Schaubild deduktiv und konnte nicht verifiziert werden. Man kann also nicht ausschließen, dass noch weitere sich beeinflussende Faktoren bestehen.

9.3 Praktische Implikationen

Wie in Kapitel 2.2.2 dargestellt wurde gibt es verschiedene Typen von Netzwerken. In Kapitel 2.3 wurde dann darüber geschrieben, welche der Netzwerktypen sich für ein regionales Netzwerk zur kommunalen Gesundheitsförderung eignen würde. Dabei wurde herausgestellt, dass entweder ein informelles soziales Netzwerk oder ein formelles regionales Netzwerk möglich wäre. Weiterhin wurde verdeutlicht, dass ein formelles regionales Netzwerk mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden ist. Dies konnte durch den Fragebogen bestätigt werden. Entweder das Netzwerk entsteht, um bessere Kontakte zwischen den Akteuren herzustellen, die im Bereich Übergewichtsprävention und Gesundheitsförderung von Kindern tätig sind, um Doppelstrukturen zu vermeiden oder Informationen und Wissen auszutauschen. Oder es wird durchgeführt, um zusätzlich zu den verbesserten Kontakten gemeinsame Angebote, Projekte, Aktionen oder Maßnahmen umzusetzen. In diesem Fall muss das Netzwerk tatsächlich sehr genau im Voraus geplant und die Strukturen festgelegt werden. Dies zeigte sich auch darin, dass in der Praxis tatsächlich die günstigen Voraussetzungen geschaffen werden, die in dieser Arbeit herausgestellt werden konnten. Gänzlich ohne intensive Planung und der Festlegung der Strukturen scheint es demzufolge auch in einem Netzwerk, welches auf Freiwilligkeit, Hierarchiearmut und Unverbindlichkeit beruht, nicht zu funktionieren. Dazu gehört auch, Regeln bezüglich der Zusammenarbeit, der Aufgabenverteilung, der Weitergabe von Informationen, dem Umgang mit Konflikten oder des Treffens von Entscheidungen aufzustellen. Diese sollten zudem schriftlich fixiert und an alle Netzwerkmitglieder weitergegeben werden, damit jederzeit auf sie zurück gegriffen werden kann. Wenn Netzwerke eine relativ große Region vernetzen und Akteure aus vielen verschiedenen Bereichen vereinen, scheint es besonders wichtig zu sein, vorher klare Strukturen aufzubauen und Aufgaben verbindlich festzulegen. So bietet es sich z. B. an, kleinere Arbeitskreise bezüglich der einzelnen Themen aufzustellen („[…] das Splitten des Netzwerkes in best. Arbeitskreise hat sich vorerst als positiv heraus gestellt […]“ (FB14_rn_4)). Innerhalb der Arbeitskreise sollten die Aufgaben dann klar festgelegt werden („[…] leider arbeiten nicht alle AKA’s in ähnlicher Form/ähnlicher Intensität – es fehlen klare Aufgabenverteilungen“ (FB14_rn_4)) und die einzelnen Arbeitskreise sollten über Inhalt und Ergebnisse der einzelnen Arbeitskreise informiert werden. Zudem gestaltet es sich teilweise schwierig, die Ideen der Netzwerkteilnehmer nach dem Startschuss in die Tat umzusetzen. So empfiehlt es sich, nach dem Sammeln

aller Ideen anhand einer Prioritätenliste genau zu planen, in welcher Reihenfolge welche Ideen umgesetzt werden sollen. Es könnte sinnvoll sein, mit kleineren Projekten zu beginnen, um sich aneinander zu gewöhnen. Größere Projekte können besser angegangen werden, nachdem erste Erfolge verzeichnet werden konnten. Dies könnte auch für die die Motivation der Netzwerkteilnehmer förderlich sein. Sobald bemerkt wird, dass die Motivation der Netzwerkteilnehmer nachlässt, ist es sinnvoll, erneut eine Ideensammlung durchzuführen, so dass sie durch neue Aufgaben und Ideen wieder steigen kann.
Weitere Aussagen ließen sich möglicherweise treffen, wenn weitere Studien in dieser Richtung in einem größeren Umfang durchgeführt werden. Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und den günstigen Voraussetzungen, die zu Beginn geschaffen wurden, konnten anhand dieser Studie kaum getroffen werden. Trotzdem konnte eine Ahnung gegeben werden, wie diese zusammenhängen. Der Zusammenhang zwischen den Problemen und den hemmenden Voraussetzungen, die zu Beginn geschaffen wurden oder den günstigen Voraussetzungen, die nicht geschaffen wurden, war hierbei etwas leichter darzustellen. Durch die interpretative Betrachtung der Ergebnisse ließ sich eines der bestehenden Probleme auf die gegebenen Bedingungen zurückführen und zwar auf die fehlende räumliche Nähe, wodurch erschwert wird, die Arbeit im Netzwerk effektiv und funktional zu gestalten.

10. Fazit

Eingangs wurde die gesundheitliche Lage von Kindern und Jugendlichen in Deutschland dargestellt. Dabei wurde ersichtlich, dass durch die Industrialisierung „neue Kinderkrankheiten“ aufgetreten sind. Die Lebenswelten der Kinder haben sich durch die wachsende Technologisierung und Medialisierung stark verändert, so dass Kinder und Jugendliche heute unter anderen Lebensbedingungen aufwachsen als noch vor einigen Jahren. Die Lebensbedingungen sind heute weniger bewegungsfördernd, ebenso hat sich das Ernährungsverhalten in den Familien und somit auch das der Kinder verändert. Hohe Prävalenzzahlen übergewichtiger und adipöser Kinder und Jugendlichen machen deutlich, dass die Lebensbedingungen der Kinder wieder gesundheitsfördernder und bewegungsfreundlicher gestaltet werden müssen. Man muss also dort ansetzen, wo Kinder spielen, wohnen, leben und erleben. Dies passiert im unmittelbaren Umfeld und in den einzelnen Lebenswelten der Kinder. Daher scheint es wichtig zu sein, dass alle beteiligten Akteure und Institutionen in den Lebenswelten zusammenarbeiten, um den Kindern ein gesundes Aufwachsen zu ermöglichen. Eine Vernetzung aller Akteure und Institutionen, also die Zusammenarbeit in Form eines Netzwerks, ist für die kommunale Gesundheitsförderung eine geeignete Arbeitsmethode. Allerdings bringen Netzwerke nicht nur positive Aspekte und Möglichkeiten mit sich, sondern bedeuten auch einen großen Planungsaufwand und eine hohe Bereitschaft von allen Akteuren, das Netzwerk aktiv zu pflegen und aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund wurde die Frage aufgeworfen, ob kommunale Gesundheitsförderung durch Netzwerkarbeit sinnvoll ist.

In Kapitel 2 wurde deutlich gemacht, dass Netzwerkarbeit und Gesundheitsförderung im Setting „Kommune“ zusammenpassen. Das besondere am Setting „Kommune“ im Gegensatz zu anderen Settings ist, dass es verschiedene Verantwortungsbereiche und Institutionen vereint (siehe Abb. 2, S. 9). Durch eine Vernetzung der verschiedenen Verantwortungsbereiche und Institutionen können diese miteinander verknüpft werden (siehe Abb. 4, S.16). Da Netzwerke relativ lockere Verbindungen sind, in denen jeder Partner autonom bleibt, scheinen sie für diese Art der Zusammenarbeit gut geeignet zu sein. Weitere Vorteile der Organisationsform „Netzwerk“ in der kommunalen Gesundheitsförderung wurden in Tabelle 3 (S. 17) dargestellt. Man kann somit festhalten, dass sich Netzwerke aufgrund der losen Verbindung von Akteuren, die im Netzwerk autonom bleiben und gleichberechtigt arbeiten, zur kommunalen Gesundheitsförderung eignen. Institutionen mit verschiedenen Verantwortungsbereichen können auf diese Weise auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Unter anderem können dadurch Entscheidungen schneller getroffen, Absprachen beschleunigt und Doppelstrukturen vermieden werden. Da kommunale Gesundheitsförderung durch Netzwerkarbeit sinnvoll erscheint, stellt sich die nächste Frage: Wie kann man ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk aufbauen und welche Möglichkeiten gibt es, auf den Erfolg und die Stabilität eines Netzwerkes Einfluss zu nehmen?

Um diese Frage beantworten zu können, wurde zunächst ein Blick auf mögliche Probleme und Stolpersteine und Erfolgsfaktoren innerhalb eines Netzwerks geworfen. Es ist wichtig über mögliche Probleme Bescheid zu wissen, damit diese wahrge-

nommen werden können und um in geeigneter Form darauf zu reagieren. Genauso wichtig ist es, die Erfolgsfaktoren zu kennen. So können Erfolge sichtbar gemacht oder frühzeitig das Netzwerk in die richtige Richtung gelenkt werden. Es wurde diskutiert, welche Möglichkeiten es gibt, aktiv auf das Netzwerk einzuwirken, um das Bestehen von Erfolgsfaktoren im Netzwerk zu ermöglichen und Probleme zu vermeiden. Aus Kapitel 3 konnte das Fazit gezogen werden, dass es als sinnvoll erachtet wird sich über mögliche Probleme und Erfolgsfaktoren innerhalb eines Netzwerks zu informieren bevor die Arbeit in einem Netzwerk aufgenommen wird. Dabei lassen sich zwei Phasen unterscheiden, in denen durch spezifische Maßnahmen auf den Erfolg und die Stabilität eines Netzwerks eingewirkt werden kann: Die Phase des Netzwerkaufbaus und die Phase in der das Netzwerk aktiv ist. In der Phase, in der das Netzwerk aktiv ist müssen spezifische Maßnahmen erarbeitet werden, wie die Erfolgsfaktoren im Netzwerk ermöglicht werden oder wie auftretende Stolpersteine umgangen werden können. In der Phase des Netzwerkaufbaus besteht die Möglichkeit noch bevor das Netzwerk aktiv wird günstige Voraussetzungen zu schaffen, um ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk aufzubauen. Es konnte folglich festgestellt werden, dass die Phase des Netzwerkaufbaus eine Phase ist, in welcher Strukturen und Rahmenbedingungen für das Netzwerk und die Zusammenarbeit im Netzwerk festgelegt werden. Es scheint demzufolge sinnvoll zu sein, bereits in dieser Phase günstige Voraussetzungen für das spätere Netzwerk zu schaffen und hemmende Voraussetzungen zu vermeiden. Dadurch stellte sich die dritte Frage, was für Möglichkeiten bestehen, bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv günstige oder hemmende Voraussetzungen zu schaffen.

Bei der Beantwortung dieser Frage konnten aus der Literatur zwölf Voraussetzungen entnommen werden, die als wichtig für den Verlauf des Netzwerks erscheinen und die bereits in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv geschaffen werden können. Diese werden abschließend noch einmal in Tabelle 9 dargestellt:

Tab. 9. *Tabellarische Zusammenfassung der in dieser Arbeit dargestellten günstigen Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv geschaffen werden können, um das Fundament für ein erfolgreiches und stabiles Netzwerk zu bauen.*

Günstige Voraussetzungen, die in der Phase des Netzwerkaufbaus aktiv geschaffen werden können.
– Gemeinsame Ziele festlegen
– Netzwerkstrukturen festlegen
– Regeln und Verbindlichkeiten herstellen
– Netzwerkkoordinator bestimmen
– Geeignete Netzwerkmitglieder finden und motivieren
– Win-Win-Situation sicherstellen
– Heterogenität sicherstellen
– Bedarf und Bestand erfassen
– Externe Akzeptanz herstellen
– Ressourcen abstecken
– Vertrauen aufbauen
– Gleichberechtigung sicherstellen

Die Erkenntnisse aus dem ersten hermeneutischen Teil, wurden dann durch einen empirischen Teil überprüft. Dabei wurde ersichtlich, dass die untersuchten Netzwerke in der Praxis viele der günstigen Voraussetzungen geschaffen haben. Allerdings fiel auch auf, dass insbesondere Regeln und Verbindlichkeiten zur Zusammenarbeit eher weniger im Voraus besprochen und festgelegt wurden. Dies könnte erklären, warum ineffektives Arbeiten dasjenige Problem ist, welches am häufigsten von den Netzwerkteilnehmern genannt wurde. Es konnte zudem festgestellt werden, dass die meisten Befragungsteilnehmer, die dies als Problem in ihrem Netzwerk wahrnehmen, aus zwei bestimmten Regionen kommen. Beide Regionen sind relativ groß und vereinen viele Mitglieder, die aus verschiedenen Bereichen kommen. Auch die räumliche Nähe ist dort nicht gegeben. Bei der Planung eines größeren Netzwerks sollte dementsprechend in besonderem Maße darauf geachtet werden, klare Regeln und Zuständigkeiten zu besprechen. Dazu gehört auch, dass man im Voraus festmacht, wie Entscheidungen getroffen werden und wie man mit Konflikten umgehen möchte.
Letztendlich sollte beachtet werden, dass man zwar günstige Voraussetzungen in der Phase des Netzwerkaufbaus schaffen kann und diese sicherlich positive Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Netzwerks haben, dass man allerdings nicht ausschließen kann, dass bestimmte Bedingungen zusätzlich gegeben sein müssen. Man kann zum Beispiel eine Bedarfsanalyse durchführen, die alle Bereiche erfasst und sehr gründlich durchgeführt wird. Allerdings muss der Bedarf nach Angeboten zur Bewegungs- und Gesundheitsförderung dann auch gegeben sein. Elsholz et al. (2004) schreiben, dass ein erfolgreicher Startworkshop noch nicht die Garantie für ein erfolgreiches Netzwerk ist. Trotzdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Netzwerke sich nach kurzer Zeit wieder verlaufen. Es wird allerdings auch darauf hingewiesen, dass sich unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren Fehler in der Startphase vermeiden lassen. Genau das soll durch die Schaffung günstiger Voraussetzungen erreicht werden. Diese orientieren sich ebenfalls an den Erfolgsfaktoren, um das Netzwerk in die richtige Bahn zu lenken. Dadurch können sich einige Hürden leichter überwinden lassen oder Stolpersteine einfacher übersprungen werden. Zusätzlich dazu ist zu sagen, dass sicherlich nicht gleich zu Beginn alle wichtigen Voraussetzungen geschaffen werden können, sondern einige sich eventuell erst später schaffen lassen, um die Initiierungsphase nicht zu sehr zu überladen. Dazu gehören zum Beispiel Teambildungsmaßnahmen, mithilfe derer das gegenseitige Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern gefördert werden soll oder Fortbildungen im Bereich Projekt- und Netzwerkmanagement sowie Prozessmoderation für die Netzwerkkoordinatoren. Außerdem sollten laut dem Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2010) nicht alle potenziellen Akteure ins Boot geholt werden, um eine Überladung des Netzwerks zu vermeiden. Um also eine arbeitsfähige Anzahl an Netzwerteilnehmern zu erhalten, sollte man bei allen erfassten potenziellen Partnern die Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit abwägen.
Durch die graphische Darstellung der Auswirkungen, die die Schaffung von günstigen oder hemmenden Voraussetzungen auf die Erfolge oder Probleme in der aktiven Phase des Netzwerks haben kann, wurde deutlich, dass viele der Voraussetzungen

eine Auswirkung auf zwei Faktoren haben, nämlich auf die „Effektivität der Netzwerkarbeit“ und die „Motivation der Netzwerkteilnehmer“. Dreh- und Angelpunkt sind die Netzwerkmitglieder. Sie können diese beiden Faktoren beeinflussen und das Netzwerk am Laufen halten. Dies sollte bei der Suche nach geeigneten Mitgliedern im Hinterkopf behalten werden. Es sollte also gut abgewogen werden, ob die potenziellen Akteure einen Nutzen aus dem Netzwerk ziehen können und ob sie eine hohe Motivation und Engagement mitbringen. Man könnte dafür Qualifikationen erarbeiten, die zukünftige Netzwerkmitglieder benötigen. Auch auf dem weiteren Weg des Netzwerks sollte das Gemeinschaftsgefühl der Gruppe immer wieder gestärkt oder ein kleines Danke vermittelt werden. Des Weiteren ist es wichtig, immer wieder die bereits erreichten Erfolge aufzuzeigen und darauf hinzuweisen, dass dies der guten Arbeit aller Netzwerkmitglieder zu verdanken ist. Die Motivation aller Netzwerkteilnehmer aufrecht zu erhalten sollte also immer ein wichtiges Thema bleiben.
Abschließend lässt sich sagen, dass die Phase des Netzwerkaufbaus sehr wichtig ist, in der viele Entscheidungen anstehen und eine Struktur in das Netzwerk gebracht werden kann. Der Erfolg ist dann jedoch noch lange nicht garantiert. Ein hoher Zeitaufwand und die zusätzlich anfallende Arbeit in den Netzwerken scheint ein Problem zu sein. Trotz alledem bleibt das Thema Netzwerkarbeit in der kommunalen Gesundheitsförderung zur Übergewichtsprävention von Kindern ein wichtiges Thema. Es ist das Resultat einer Entwicklung in den Lebenswelten der Kinder, die nicht mehr aufzuhalten ist. Dieser Entwicklung kann nur entgegen gewirkt werden, indem alle an den Lebenswelten beteiligten Akteure zusammen arbeiten. Man kommt somit um das Thema Netzwerke in der kommunalen Gesundheitsförderung nicht mehr herum. Das Thema Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit sollte dafür zu einer festen Aufgabe einer Region werden und sollte nicht nur als kurzes Projekt durchgeführt werden. So können die Lebenswelten der Kinder eventuell eines Tages wieder bewegungsfreudiger werden.

11. Literaturverzeichnis

Aderhold, J. (2004, Oktober). *Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität.* Vortrag auf der Fachtagung „Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit." im Rahmen des Bundesmodellprogramms >>Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus<< in Leipzig.

Antonovsky, A. (1979). Health, Stress and Coping. San Francisco: Jossey Bass.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008). *Kommunale Netzwerke für Kinder. Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung*. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.

Bös, K., Opper, E., Woll, A., Liebisch, R., Breithecker, D. & Kremer, B. (2001). Fitness in der Grundschule. *Haltung und Bewegung*, 21, 4-67.

Bös, K. (2003). Motorische Leistungsfähigkeit von Kindern und Jugendlichen. In W. Schmidt, I. Hartmann-Tews & W.-D. Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht,* (S. 185-207). Hofmann: Schorndorf.

Boos, F., Exner, A. & Heitger, B. (2000). Soziale Netzwerke sind anders. In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien,* S. 65-76. J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH: Stuttgart.

Borkenhagen, P., Jäkel, L., Kummer, A., Megerle, A. & Vollmer, L.-M. (2004). *Netzwerkmanagement.* Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.). Manuskriptdruck, Berlin, Mai 2004.

Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (25. August 2005) *12. Kinder- und Jugendbericht.* Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder und Jugendhilfe in Deutschland. Zugriff am 17. August 2011 unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung5/Pdf-Anlagen/zwoelfter-kjb,property=pdf.pdf

Cremer, M., Goldapp, C., Graf, C., Grünewald, D., Mann, R., Ungerer-Röhrich, U. & Willhöft, C. (2010). Qualitätskriterien für Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Primärprävention von Übergewicht bei Kindern und Jugendlichen. In Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), *Gesundheitsförderung konkret* (Band 13). Wallrich: Meckenheim.

Czerwanski, A. (Hrsg.) (2003). *Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Erfahrungen aus den Lernnetzwerken im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland".* Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.

Dahme, H.-J. (2000). Kooperation und Vernetzung im Sozialen Dienstleistungssektor. Soziale Dienste im Spannungsfeld „diskursiver Koordination" und „systemischer Rationalisierung". In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*, (S. 47-67). Edition Sigma: Berlin.

Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.) (2010). *Netzwerkarbeit im Sport aufgezeigt am Sport der Älteren.* Kunze & Partner: Mainz.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (1997). *Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Campus Verlag: Frankfurt/Main.

Duschek, S., Wetzel, R. & Aderhold, J. (2005). Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management. In J. Aderhold, M. Meyer, R. Wetzel (Hrsg.), *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*, S. 143-164. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH: Wiesbaden.

Elsholz, U., Jäkel, L., Megerle, A. & Volmer, L.-M. (2006). *Verstetigung von Netzwerkarbeit.* Hrsg. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Broschüre im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung". ESM Satz und Grafik GmbH: Berlin.

Elsholz, U., Habenicht, T., Proß, G. & Skroblin, J.-P. (2004, Februar). *Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke.* Hrsg. Projekt KomNetz, Handreichung des Projekts „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner" in Hamburg.

Euler, M. (2007). *Networking.* Ein Praxis-Leitfaden für ein erfolgreiches Interaktions- und Netzwerkmanagement. BIS-Verlag der Carl-von-Ossietzky-Universität: Oldenburg.

Exner, A. & Königswieser, R. (2000). Wenn Berater in Netzen werken. *Organisationsentwicklung*, 3, S. 37-43.

Faulstich, P. (2002). Attraktive Wissensnetze. In P. Faulstich & K. Wibers (Hrsg.), *Wissensnetzwerke. Netzwerke als Impuls der Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung in der Region* (S. 21-40). Bertelsmann: Bielefeld.

Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. (Hrsg.) (2008). *Aktiv werden für Gesundheit - Arbeitshilfen für Prävention und Gesundheitsförderung im Quartier Heft 1*. Möller Druck und Verlag GmbH: Berlin.

Gochermann, J. (November, 2006). *Netzwerk-Integration - Wie erfolgreiche Netzwerkarbeit KMUs verändert.* Vortrag auf der 5. net'swork in Bad Salzuflen. Zugriff am 23. August 2011 unter http://www.netswork.info/netswork08/praesentationen/tf4-16.00_gochermann.pdf

Grunow, D. (2000). Netzwerkanalyse: theoretische und empirische Implikationen. In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*, (S. 303-336). Edition Sigma: Berlin.

Hinney, A. & Hebebrand, J. (2001). Neue Erkenntnisse zu genetischen Mechanismen der Gewichtsregulation. *Pädiatrische Praxis*, 59, 373-379.

Hurrelmann, K. (2003). Gesundheitssoziologie. Weinheim, München: Juventa.

Iking, B. (2008). *Erfolgreiche Netzwerkarbeit - Vorbedingungen und Erfolgsfaktoren*. Club Niederösterreich Netzwerken als Erfolgsformel, 1, S. 54-64. Zugriff am 23. August 2011 unter http://www.zenit.de/d/service/dld/arichiv-download/Erfolgreiche%20Netzwerkarbeit_2008.pdf

Kersting M (2007) Einfluss der Ernährung. In: Graf C, Dordel S, Reinehr T (Hrsg.) *Bewegungsmangel und Fehlernährung bei Kindern und Jugendlichen. Prävention und interdisziplinäre Therapieansätze bei Übergewicht und Adipositas,* 21-38. Deutscher Ärzte-Verlag, Köln.

Kurth, B.-M. & Schaffrath Rosario, A. (2007). Die Verbreitung von Übergewicht und Adipositas bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland. Ergebnisse des bundesweiten Kinder- und Jugendgesundheitssurveys (KiGGS). Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 50, 736-743.

Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (2010). *Gesund aufwachsen in Baden-Württemberg. Handbuch zur Kommunalen Gesundheitsförderung.* Stuttgart: Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg.

Lilie, O. (2005). Bewältigung von „typischen“ Netzwerkproblemen. Zum Systematischen Einsatz von Moderationstools. In J. Aderhold, M. Meyer, R. Wetzel (Hrsg.), *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*, S. 303-319. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH: Wiesbaden.

Lisch, R. & Kriz, J. (1978). *Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse*. Rohwolt: Reinbeck.

Lueger, M. (2010). *Interpretative Sozialforschung: Die Methoden.* Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien.

Lutz, H.-J. (2004). Kooperative Netzwerke als regionale Organisationsformen. Erfahrungen im Netzwerkmanagement eines Flächenlandkreises. *Projektarbeit*, 3(1), S. 27-32.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz-Verlag: Weinheim und Basel.

Meier zu Köcker, G. & Buhl, C. M. (2008). *Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings.* Druckerei Feller: Teltow Zuletzt aufgerufen am 23. August 2011 unter http://www.kompetenznetze.de/service/termine/2008/medien/kompetenznetze-initiieren-und-weiterentwickeln.pdf

Micheel, H.-G. (2010). *Quantitative empirische Sozialforschung*. Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag: München.

Miller, T. (2005). Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*, (S. 105-125). Band 2. Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Dgvt-Verlag: Tübingen.

Moß et al. (2011). Schlankere Schulanfänger. Zur Veröffentlichung eingereicht.

Netzwerkservicestelle Berufliche Bildung Hessen (Hrsg.) (2009). *Netzwerkmanagement.* Leitfaden zur Netzwerkbetreuung. Zuletzt aufgerufen am 23. August 2011 unter http://www.netzwerkservicestelle.de/

Payer, H. (2008). Die Kunst des Netzwerkens. In S. Bauer-Wolf, H. Payer, G. Scheer (Hrsg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung*, (S. 23-46). Springer Verlag: Wien.

Pfeiffer, A., Reinhardt, U., Heinemann, N. & Fliege, T. (2000). *Kooperation und Vernetzung in der kulturellen Jugendbildung und der Kinder- und Jugendkulturarbeit in Baden-Württemberg. Hintergrundanalyse und Befragungsergebnisse.* Hrsg.: Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung Baden Württemberg e.V.. Druckerei Jauch: Stuttgart.

Pfeiffer, A. (2004). Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit. Spannend und spannungsvoll. *ProjektArbeit*, 3 (1), S. 5-12.

Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (Hrsg.) (2010). *Regionen mit peb – Gemeinsam für einen gesunden Lebensstil von Kindern*. Berlin.

Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (Hrsg.) (Dezember, 2009). *Evaluationsbericht. Evaluationsbericht des Projekts „Regionen mit peb“ der Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (peb).* Berlin.

Reinehr, T. (2007). Medizinische Hintergründe. In S. Dordel, C. Graf, & T. Reinehr (Hrsg.), *Bewegungsmangel und Fehlernährung bei Kindern und Jugendlichen. Prävention und interdisziplinäre Therapieansätze bei Übergewicht und Adipositas*, (S. 3-20). Deutscher Ärzte-Verlag: Köln.

Reinehr, T. & Andler, W. (2003). Ursachen der Adipositas im Kindesalter. *Neuropädiatrie in Klinik und Praxis*, 4, 150-155.

Robert Koch-Institut (Hrsg.) & Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2008). *Erkennen – Bewerten – Handeln: Zur Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Deutschland.* RKI: Berlin.

Schmutz, E. (2008). *Aufbau lokaler Netzwerke zur Förderung von Kindeswohl und Kindergesundheit. Ideen und Anregungen zur Gestaltung von Netzwerkkonferenzen und Arbeitsstrukturen im Netzwerk.* Hrsg.: Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheinland-Pfalz. Zuletzt aufgerufen am 08. September 2011 unter http://www.lsjv.rlp.de/service/downloads/

Schubert, H. (2008). Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In Schubert H. (Hrsg.). *Netzwerkmanagement Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele*, (S. 7-105). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Sprenger, R.-U. & Svabik, K. (2001). *Unternehmensnetzwerke und regionale Netzwerke*, Hrsg.: Nationale Unterstützungsstelle (NU) ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit. Toennes Satz und Druck GmbH: Ekrath.

Sprenger, R.-U. (2006, Juli). *Organisatorische Strukturen und Regeln von regionalen Netzwerken, Evaluationsergebnisse aus Mecklenburg-Vorpommern.* Vortrag auf der Fachtagung Qualitätsmanagement und Steuerung regionaler Netzwerke in der KSFH.

Stahl-Rolf, S., Hamann, O. & Hausberg, B. (2004). *Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen*, Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Paffrath print & medien GmbH: Remscheid. Zum Download auf der Homepage www.kompetenznetze.de

Straus, F. (2004, Oktober). *Netzwerktypen und Netzwerkstrategien. Eine Einführung in die Netzwerkperspektive*. Vortrag auf der Fachtagung im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“.

Wald, A. & Jansen, D. (2007). Netzwerktheorien. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, (S. 188-199). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Weber, S. (2005). Netzwerkentwicklung als Lernprozess. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*, S. 127-179. Band 2. Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Dgvt-Verlag: Tübingen.

Weltgesundheitsorganisation (Hrsg.) (1986, November). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Erste Internationale Konferenz über Gesundheitsförderung, Ottawa, Kanada, 17.–21. November 1986.

Wetzel, R., Aderhold, J., Baitsch, C. & Keiser, S. (2000). *Netzwerkmoderation - Betrachtungen aus einer Innenperspektive.* Arbeitspapier Nr. 6. Institut für Innovationsmanagement und Personalentwicklung an der TU Chemnitz.

Wilkinson, R. & Marmot, M. (Hrsg.) (2004). Soziale Determinanten von Gesundheit – Die Fakten. Zweite Ausgabe. Kopenhagen, WHO. Zuletzt aufgerufen am 23. August 2011 unter http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/98441/e81384g.pdf

Zwieauer, K. (2006). Prävention und Therapie. Adipositas im Kindes- und Jugendalter. *Pharm. Unserer Zeit*, 35(6), 490-98.

12. Anhang

12.1 Fragebogen

Befragung zum Aufbau Ihres regionalen Netzwerkes zur Übergewichtsprävention von Kindern im Rahmen des Projekts „Regionen mit peb“ der Plattform Ernährung und Bewegung e.V.

Im Rahmen einer Masterarbeit an der
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Institut Medien, Kommunikation & Sport
Department Sportwissenschaft
Studiengang: Master Sport & Ernährung
Betreuer: Prof. Dr. Kuno Hottenrott

Durchgeführt von:
Sina Scheerer
Berliner Straße 7
06112 Halle
sina.scheerer@sport.uni-halle.de

Anliegen der Befragung
In meiner Masterarbeit gehe ich davon aus, dass die Bildung regionaler Netzwerke einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer positiven Lebenswelt für Kinder leisten kann. Um diese regionalen Netzwerke möglichst stabil und erfolgreich aufbauen zu können, möchte ich untersuchen, ob man direkt in der Phase des Netzwerkaufbaus einen Einfluss darauf nehmen kann, dass das Netzwerk später möglichst erfolgreich wird. Zukünftige Netzwerke sollen dann anhand der gewonnen Erkenntnisse schon zu Beginn die Möglichkeit haben, die Weichen in die richtige Richtung zu stellen.

Begriffserklärung „Phase des Netzwerkaufbaus“
Viele der Fragen betreffen die Phase des Netzwerkaufbaus. Es wird davon ausgegangen, dass jedes Netzwerk bei seiner Gründung eine Aufbauphase durchlaufen hat, bei der grundlegende Entscheidungen getroffen wurden, wie zum Beispiel „was soll durch das Netzwerk erreicht werden?“ oder „in welcher Form soll in dem Netzwerk die Zusammenarbeit erfolgen?“.

Hinweis zur Anonymität
Ihre Angaben werden vertraulich und anonym behandelt.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

1. In welchem Jahr wurde Ihr Netzwerk gegründet?

2. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolge des Netzwerks?

3. Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Erfolge, die Sie bisher für sich durch die Mitarbeit im Netzwerk erzielen konnten?

4. Was sind aus Ihrer Sicht die noch zu bewältigenden Herausforderungen und Probleme im Netzwerk?

5. Welche der folgenden Punkte haben Sie **in der Phase des Netzwerkaufbaus** verbindlich festgelegt?
Bitte kreuzen Sie alle zutreffenden Antwortmöglichkeiten an (Mehrfachnennung möglich).

Anzahl der Treffen	
Ort der Treffen	
Art der Entscheidungsfindung	
Dokumentation von Ergebnissen und Informationen	
Rolle des Steuerungsteams	
Rolle des Netzwerkmanagers/Koordinationsbüros	
Regeln zur Zusammenarbeit	
Regeln für die Kommunikation untereinander	
Schriftliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit	
Verbindliche Aufgabenverteilung	
Gleichberechtigung aller Mitglieder	

6. Bitte kreuzen Sie hier an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Netzwerk zutreffen?
1 → trifft voll zu, 2 → trifft überwiegend zu, 3 → trifft teilweise zu, 4 → trifft kaum zu, 5 → trifft nicht zu

	1	2	3	4	5
Zur Gründung des Netzwerks haben wir eine feste Koordinatorenstelle eingerichtet.					
Zur Gründung des Netzwerks haben wir ein gemeinsames Leitbild erstellt.					
Zur Gründung des Netzwerks haben wir gezielt potentielle Partner angesprochen.					
Das Netzwerk hat eine öffentliche Förderung erhalten.					
Vor der Gründung des Netzwerks haben wir recherchiert, welche vergleichbaren Angebote und Maßnahmen in der Region bestehen.					
Vor der Gründung des Netzwerks haben wir recherchiert, wo besonderer Handlungsbedarf besteht.					
Vor der Gründung des Netzwerks wurde überprüft, ob bereits andere vernetzte Strukturen existieren.					
Bei der Gründung des Netzwerks wurde berücksichtigt, ob in der Region bereits ein Schwerpunkt auf ein anderes Thema gelegt wird (wie zum Beispiel „Verbesserung der Familienfreundlichkeit in der Region“ oder „Seniorengesundheit).					
Die recherchierten Kontakte (Akteure, Angebote, Netzwerke, bestehende Strukturen (Verwaltung) wurden in den Netzwerkprozessen eingebunden, um keine parallelen Strukturen zu schaffen.					
Vor der Gründung des Netzwerks haben wir die benötigten Ressourcen abgesteckt (finanziell, materiell, personell)					
Bei der Absteckung der benötigten Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich) wurde ein Spielraum gelassen, falls sich das Netzwerk später erweitert.					
Vor der Gründung des Netzwerks wurden Regeln erstellt, wie man mit Konflikten umgeht.					
Vor der Gründung des Netzwerks hatte ich eine positive Einstellung zu der Bedeutung, die das Netzwerk für die					

Kommune haben kann.					
Ich habe eine positive Einstellung zu der Bedeutung, die das Netzwerk für die Kommune hat.					
Mit der Gründung des Netzwerks wurden gemeinsame Ziele schriftlich fixiert.					
Die Mitarbeit im Netzwerk ist hilfreich für meine Arbeit.					
Ich wurde bei der Gründung des Netzwerks von meiner Institution, für die ich arbeite, unterstützt.					

7. Wie bewerten Sie die Arbeitsatmosphäre innerhalb des Netzwerks **in der Phase des Netzwerkaufbaus**?

1 → trifft voll zu, 2 → trifft überwiegend zu, 3 → trifft teilweise zu, 4 → trifft kaum zu, 5 → trifft nicht zu

	1	2	3	4	5
Angenehm					
Vertrauensvoll					
Konstruktiv					
Sachorientiert					
Uneffektiv					
Konfliktgeladen					
Enthusiastisch					

8. Bitte geben Sie hier die Entscheidungsträger aus der regionalen Politik oder Verwaltung an, die **in der Phase des Netzwerkaufbaus** mit in den Prozess eingebunden wurden?

9. Bitte geben Sie hier die Bereiche an, aus denen die Netzwerkmitglieder in der Phase des Netzwerkaufbaus kamen?

12.2 Kodierleitfaden „Erfolg auf Makroebene“

Kodierung	Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
M1	Gemeinsame Ziele		
M1.1	Bessere und neue Zusammenarbeit/Kommunikation	Es gibt eine bessere und neue Zusammenarbeit, sowie neue Kontakte	FB26: „Zusammenarbeit von vielen verschiedenen Fachleuten und Institutionen, die sich sonst nicht kennenlernen würden […]“
M1.2	Neue oder verbesserte Angebote	Es gibt neue oder verbesserte Angebote	FB1: „Systematische Konzeption erweiterter Ansätze zur Adipositasprävention“
M1.2	Sonstige Leistungen	Sonstige Leistungen können erbracht werden	FB4: „Aufbau einer Internetplattform“
M2	Arbeit innerhalb des Netzwerks		
M2.1	Funktionalität/Effektivität	Die Arbeit Im Netzwerk ist effektiv	FB30: „durch die Bildung von kleinen Arbeitsgruppen konnte zügig auch inhaltlich gearbeitet werden.“
M2.2	Kommunikation/regelmäßige Treffen	Es finden regelmäßige Treffen statt und die Kommunikation verläuft gut	FB12: „Regelmäßiger Austausch/Treffen, zwischenzeitlich konnten auch Arbeitstreffen von Untergruppen durchgeführt werden.“
M3	Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten	Es gibt Zuständigkeiten, welche eingehalten werden	FB10: „Die Zusammenarbeit unter den Akteuren bekam eine verbindliche Perspektive.“
M4	Netzwerkkoordinator	Ein Netzwerkkoordinator ist vorhanden und hält das Netzwerk zusammen	
M5	Netzwerkmitglieder		
M5.1	Engagement/Motivation	Die Mitglieder sind motiviert	FB2: „Regelmäßige aktive Teilnahme“
M5.2	Kompetenzen	Die Mitglieder haben die nötigen Kompetenzen	FB19: „[…] gute Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern.“
M5.3	Geeignete Mitglieder	Die relevanten Akteure sind an Board	FB25: „Die relevanten Akteure zu vernetzen.“
M6	Win-Win-Situation	Die Netzwerkmitglieder können einen persönlichen Nutzen aus der Mitarbeit im Netzwerk ziehen	FB26: „[…] großer Pool von Kenntnissen und Erfahrungen nutzbar“
M7	Heterogenität	Die Netzwerkmitglieder kommen aus verschiedenen Bereichen und können davon profitieren	FB16: „Vernetzung von Partnern aus verschiedenen Verantwortungsbereichen, die unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten haben, das Netzwerk zu nutzen und zu unterstützen“
M8	Vertrauen		
M8.1	In die Netzwerkmitglieder	Die Netzwerkteil-	FB2: „Vertrauen innerhalb

		nehmer vertrauen sich gegenseitig und sind bereit in das Netzwerk zu investieren	der Netzwerk TN“
M8.2	In das Netzwerk	Die Netzwerkteilnehmer glauben an die Bedeutung des Netzwerks und sind bereit in das Netzwerk zu investieren	
M9	Bedarf und Bestand	Der Bedarf ist gegeben und es gibt keine Doppelstrukturen	FB32: „große Resonanz der Familien auf gemeinsam entwickeltes Angebot.“
M10	Externe Akzeptanz	Das Netzwerk wird extern akzeptiert und die Arbeit honoriert	FB18: „Ebenso Anerkennung der Vereinsarbeit im Ort und bei diversen Sponsoren.“
M11	Ressourcen (materiell, finanziell, personell, zeitlich)	Ressourcen (materiell, finanziell, personell, zeitlich) sind vorhanden	FB8: „Sicherstellung der Finanzierung“
M12	Gleichberechtigung	Die Netzwerkmitglieder arbeiten auf Augenhöhe	

12.3 Kodierleitfaden „Erfolg auf Mikroebene“

Kodierung	Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
m1	Gemeinsame Ziele		
m1.1	Bessere und neue Zusammenarbeit/Kommunikation	Es gibt eine bessere und neue Zusammenarbeit, sowie neue Kontakte	FB6: „Wichtige und sehr interessante Kontakte über die Netzwerkarbeit regional wie überregional“
m1.2	Neue oder verbesserte Angebote	Es gibt neue oder verbesserte Angebote	FB9: „wir sind eine kompetente Ansprechstelle zu gesundem Aufwachsen geworden“
m1.2	Sonstige Leistungen	Sonstige Leistungen können erbracht werden	FB7: „Kommunale und institutionelle Verankerung des Gesundheitsgedankens“
m2	Arbeit innerhalb des Netzwerks		
m2.1	Funktionalität/Effektivität	Die Arbeit Im Netzwerk ist effektiv	FB1: „Modellhafte Entwicklungen“
m2.2	Kommunikation/regelmäßige Treffen	Es finden egelmäßige Treffen statt und die Kommunikation verläuft gut	FB5: „Direkte und persönliche Kontakte → „Kurze Anrufe reichen, um gemeinsame Aktivitäten umzustoßen““
m2.3	Atmosphäre	Im Netzwerk herrscht eine angenehme Atmosphäre	FB2: „Kollegiales Arbeiten und freundschaftliche Verbundenheit.“
m2.4	Persönliche Leitungen	Persönliche Leistungen können erbracht werden	FB15: „Erkennen meiner eigenen Fähigkeiten, aber auch meiner Grenzen“
m3	Zuständigkeiten und Verbind-	Es gibt Zuständigkei-	FB2: „Durch die mehr-

	lichkeiten	ten, welche eingehalten werden	jährige Zusammenarbeit werden die Wege kurz – Absprachen verbindlich – die unterschiedlichen Fähigkeiten der KollegInnen kommen zum Einsatz.“
m4	Netzwerkkoordinator	Ein Netzwerkkoordinator ist vorhanden und hält das Netzwerk zusammen	
m5	Netzwerkmitglieder		
m5.1	Engagement/Motivation	Die Mitglieder sind motiviert	FB26: „Motivation vieler Personen für die Netzwerkarbeit über längere Zeit“
m5.2	Kompetenzen	Die Mitglieder haben die nötigen Kompetenzen	
m5.3	Geeignete Mitglieder	Die relevanten Akteure sind an Board	
m6	Win-Win-Situation/persönlicher Nutzen	Die Netzwerkmitglieder können einen persönlichen Nutzen aus der Mitarbeit im Netzwerk ziehen	FB17: „Ressourcen anderer Verbände/Vereine nutzen und eigenes Fachwissen weitergeben und so ganzheitliches Arbeiten am Kind.“
m7	Heterogenität	Die Netzwerkmitglieder kommen aus verschiedenen Bereichen und können davon profitieren	FB2: „Es ist eine wunderbar bunte Mischung der verschiedensten Qualitäten. Ebenso der Einrichtungen und deren unterschiedlichen Möglichkeiten.“
m8	Vertrauen		
m8.1	In die Netzwerkmitglieder	Die Netzwerkteilnehmer vertrauen sich gegenseitig und sind bereit in das Netzwerk zu investieren	
m8.2	In das Netzwerk	Die Netzwerkteilnehmer glauben an die Bedeutung des Netzwerks und sind bereit in das Netzwerk zu investieren	
m9	Bedarf und Bestand	Der Bedarf ist gegeben und es gibt keine Doppelstrukturen	
m10	Externe Akzeptanz	Das Netzwerk wird extern akzeptiert und die Arbeit honoriert	FB30: „Positive Rückmeldung zu den Veranstaltungen seitens der Zielgruppe“
m11	Gleichberechtigung	Die Netzwerkmitglieder arbeiten auf Augenhöhe	FB2: „Die Hierarchien sind flach und die Entscheidungen fallen demokratisch.“

12.4 Kodierleitfaden „Probleme und Herausforderungen“

Kodierung	Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
P1	Gemeinsame Ziele		
P1.1	Zusammenarbeit / Kontakte	Die Netzwerkmitglieder erkennen die Notwendigkeit oder die Bedeutung der Zusammenarbeit nicht	FB21: „Verdeutlichung der Bedeutsamkeit von Zusammenarbeit durch alle Netzwerkebenen bis hin zur Basis“
P1.2	Angebote	Den neuen Angeboten fehlt es an Nachhaltigkeit	FB28: „Die Erreichung von Nachhaltigkeit und damit im Bedarfsfall selbstständiger Überlebensfähigkeit des Netzwerks.“
P1.2	Sonstige	Es bestehen Probleme sonstige Ziele zu erreichen	FB20: „1. Mehr Bewusstsein schaffen für die gesunde Ernährung. 2. Dieses Bewusstsein ist in den Vereinen noch nicht angekommen. […].“
P2	Arbeit innerhalb des Netzwerks		
P2.1	Funktionalität/Effektivität	Die Arbeit im Netzwerk ist ineffektiv und mit einem hohen Zeitaufwand verbunden	FB12: „Umsetzung der gemeinsamen Vorschläge/Ideen, weil die Abstimmung unter Berücksichtigung möglichst aller Partner mehr Zeit in Form von Informationsweiterleitung durch Gespräche benötigt.“
P2.2	Kommunikation/regelmäßige Treffen	Es finden keine regelmäßigen Treffen statt	FB14: „Das Zusammenführen der einzelnen AKA’s hat seit langer Zeit nicht stattgefunden.“
P2.3	Atmosphäre	Die Atmosphäre im Netzwerk ist nicht angenehm	
P3	Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten	Es gibt keine Zuständigkeiten	FB14: „Informationen der einzelnen Ergebnisse/ aktuellen Sachbestände fehlen – Zuständigkeiten sind nicht klar geregelt festgehalten“
P4	Netzwerkkoordinator	Kein Netzwerkkoordinator wird bestimmt.	FB32: „Netzwerk braucht Koordinator (Ausrichtung als zeitlich befristetes Projekt sehr gefährlich)“
P5	Netzwerkmitglieder		
P5.1	Engagement/Motivation	Die Mitglieder sind unmotiviert	FB34: „Ein großes Problem bereitet die abflachende Bereitschaft der Netzwerkpartner, sich aktiv am Netzwerk zu beteiligen bzw. zu Netzwerktreffen zu kommen.“
P5.2	Kompetenzen	Die Mitglieder brin-	FB5: „Einige Netzwerk-

		gen nicht die nötigen Kompetenzen mit	partner bringen sich nur dann ein, wenn sie einen persönlichen Gewinn realisieren können.“
P5.3	Geeignete Mitglieder	Die relevanten Akteure sind nicht an Board	FB29: „Netzwerk weiter auszubauen, aufgrund der Größe des Dienstgebietes sind längst noch nicht alle relevanten Netzwerkpartner erfasst und informiert“
P6	Win-Win-Situation	Die Netzwerkmitglieder können keinen persönlichen Nutzen aus der Mitarbeit im Netzwerk ziehen	FB35: „Einzelnen Mitgliedern einen „winfactor“ zu vermitteln, ist nicht flächendeckend möglich“
P7	Heterogenität	Es findet keine interdisziplinäre Zusammenarbeit statt oder sie wird durch die verschiedenen Akteure erschwert	FB5: „Interessen / Konkurrenzen, lassen sich in der gemeinsamen Arbeit nicht immer überwinden (z.B. verschiedene Krankenkassen, kommerzielle Anbieter im Bewegungsbereich contra Sportverein) “
P8	Vertrauen		
P8.1	In die Netzwerkmitglieder	Die Netzwerkteilnehmer vertrauen sich zu wenig	
P8.2	In das Netzwerk	Die Netzwerkteilnehmer glauben nicht an die Bedeutung des Netzwerks	
P9	Bedarf und Bestand	Der Bedarf ist nicht gegeben und es bestehen Doppelstrukturen	FB31: „Zu viele Netzwerke in der Region → zunehmend mangelndes Interesse der Teilnehmer“
P10	Externe Akzeptanz	Das Netzwerk wird extern nicht akzeptiert und die Arbeit nicht honoriert	FB25: „Bei den Entscheidungsträgern ein Bewusstsein für Probleme und Zusammenhänge schaffen.“
P11	Ressourcen (materiell, finanziell, personell, zeitlich)	Ressourcen (materiell, finanziell, personell, zeitlich)	FB1: „Für die Umsetzung der guten Ideen mangelt es meistens an Geld und Kapazitäten.“
P12	Gleichberechtigung	Die Netzwerkmitglieder arbeiten nicht auf Augenhöhe	
P13	Erweiterung des Netzwerks	Das Netzwerk soll noch erweitert werden	FB24: „Zugänglichkeit für möglichst viele schaffen, noch fehlende Institutionen und Vereine einbinden“

12.5 Schlusserklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem Fall unter Angaben der Quellen als Entlehnung kenntlich gemacht. Das Gleiche gilt auch für die beigegebenen Zeichnungen, Kartenskizzen und Darstellungen.

_____

(Datum, Unterschrift)