

# Ist erfolgreiche Netzwerkarbeit erlernbar? Herausforderungen und Stolpersteine

Thomas Altgeld

Hannover, 22. März 2012

## Hintergrund: Der Verein für Netzwerke

- Satzung 1905: „Zweck des Vereins ist es, einen Mittelpunkt für die Volkswohlfahrtspflege in dem Vereinsgebiet zu bilden und die verschiedenen Zweige der Volkswohlfahrtspflege in eine gemeinsame Organisation zusammenzufassen und mit einander in Fühlung zu bringen.“
- Satzung 2008: „Die Aufgaben des Vereins sind, Aktivitäten und Maßnahmen der gesundheitlichen Aufklärung, der Gesundheitserziehung und der Gesundheitsförderung anzuregen, zu unterstützen, zu koordinieren oder selbst durchzuführen und die gemeinsamen Interessen der Mitglieder, unbeschadet deren Selbständigkeit, zu vertreten.“

## Gesund aufwachsen - Zehn Nationale Gesundheitsziele für das Kindesalter (BMG, 2010)

Ziele 1 – 9 für die Settings: KiTa, Schule, Familie/**Umfeld**:

Die **Lebenskompetenz** von Kindern und Jugendlichen ist erhöht, Belastungen/Belastungssituationen sind reduziert.

Ein gesundes **Ernährungsverhalten** bei Kindern und Jugendlichen wird gefördert, Fehlernährung ist reduziert.

**Bewegung von** Kindern und Jugendlichen wird gefördert, Bewegungsmangel ist reduziert.

Ziel 10: Die **Rahmenbedingungen** und Strukturen für Gesundheitsförderung sind optimiert.

Mehr Informationen und Download: [www.gesundheitsziele.de](http://www.gesundheitsziele.de)

# Gliederung

1. Rahmenbedingungen für Netzwerkarbeit
2. Mythen über Netzwerke
3. Kooperation oder Konkurrenz?
4. Aspekte der Moderation
5. Fazit



Netzwerke brauchen Motivation:

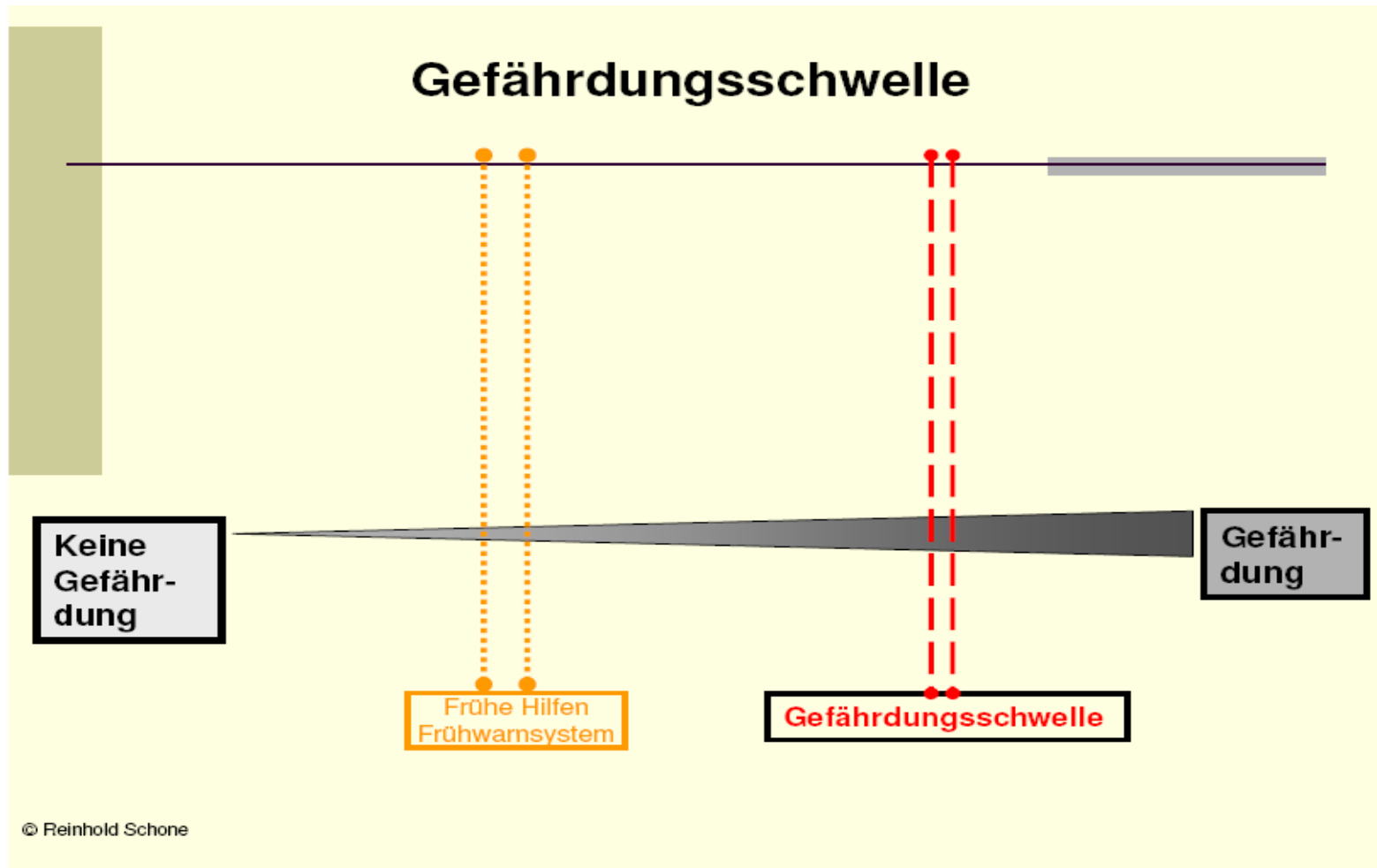
*Die Arbeit in Netzwerken erlebe ich persönlich als*

- a) frustrierend
- b) notwendiges Übel
- c) neutral
- d) meistens sinnvoll
- e) bereichernd

# Sozialgesetzbücher

- SGB 1: Allgemeiner Teil
- SGB 2: Grundsicherung für  
Arbeitssuchende
- SGB 3: Arbeitsförderung
- SGB 4: Gemeinsame Vorschriften für die  
Sozialversicherung
- SGB 5: Gesetzliche Krankenversicherung
- SGB 6: Gesetzliche Rentenversicherung
- SGB 7: Gesetzliche Unfallversicherung
- SGB 8: Kinder- und Jugendhilfe
- SGB 9: Rehabilitation und Teilhabe  
behinderter Menschen
- SGB 10: Sozialverwaltungsverfahren und  
Sozialdatenschutz
- SGB 11: Soziale Pflegeversicherung
- SGB 12: Sozialhilfe

# Gefährdungen und Hilfesysteme



## Zuviel Prävention nebeneinander macht Settings und Zielgruppen präventionsmüde

- Kriminalprävention
- Gewaltprävention
- Suchtprävention
- Gesundheitsbezogene Prävention in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Stressbewältigung
- Andere krankheitsspezifische Prävention (Impfungen, Jodmangel, Krebsfrüherkennungsprogramme (Darmkrebs, Hautkrebs, Brustkrebs, Gebärmutterhalskrebs, Prostatakrebs usw.) etc.)
- Unfallprävention (am Arbeitsplatz, in Verkehr und Freizeit)
- Sexualaufklärung bzw. Prävention sexuell übertragbaren Erkrankungen (Aids, Hepatitis, HPV u.a.) und von Prävention von frühen Schwangerschaften
- Suizidprävention und Prävention psychischer Erkrankungen
- Gesundheitsförderung in Settings (z.B. Schule, Kommune, Krankenhaus)



## Welche Präventionskonzepte dominieren?

- „Präventionsdilemma“ (Bauer, 2006) Durch das Gros der Präventionsmaßnahmen werden vor allem die Zielgruppen erreicht, die eh schon bessere Gesundheitschancen haben, d.h. sozial besser gestellte Gruppen.
- Die Gruppen mit dem größten Bedarfen und Potenzialen werden bislang kaum erreicht (inverse care law).
- „Es lassen sich Regelmäßigkeiten einer ‚Zuchtwahl‘ von Präventionskonzepten erkennen. Die soziale Umwelt selektiert und mutiert präventive Ideen, Ansätze und Konzepte in einer Weise, in der die Angepasstesten überleben“ (Kühn & Rosenbrock, 1994)
- „Jede Risikoeinschätzung ist und bleibt kontextgebunden.“ (Luhmann, 1991)

## Welche Netzwerkkonzepte dominieren?

- Netzwerke als Verlegenheitslösung oder Ersatzhandlung („Lieber ein Netzwerk als eine Investition?“, „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, gründe ich einen Arbeitskreis?“)
- Netzwerke als Routineaufgabe aufgrund gesetzlicher Grundlagen oder von Zuwendungsbestimmungen
- Netzwerke als Tummelplatz für die Engagierten, Kontaktfreudigen und Außenorientierten?
- Netzwerke als Zeitschinderei für die, die nichts besseres zu tun haben?
- Netzwerke als niedrigschwelliger Innovationsmotor?

## 2. Mythen über Netzwerke

## Häufige Vorurteile zu Netzwerken

- Netzwerke sind einfach und quasi nebenbei zu organisieren
- Netzwerke kosten nichts
- Ein Netzwerk zu haben ist im Zweifelsfall besser als keines zu haben.
- Einmal Netzwerk, immer Netzwerk
- Synergie entsteht schon irgendwie quasi als Selbstläufer, wenn man/frau sich trifft

# Homogene Netzwerke funktionieren besser als heterogene

# Heterogene Netzwerke funktionieren besser als homogene

### 3. Kooperation oder Konkurrenz?



## Kernfragen vor Beginn neuer Netzwerkaktivitäten:

- Welche Netzwerke existieren bereits vor Ort?
- Wie ist das Handlungsfeld insgesamt aufgestellt?
- Welche Netzwerkbedarfe und –potenziale bestehen?
- Von wem geht die Initiative zu einem neuen Netzwerk aus und weshalb?
- Wer muss einbezogen werden innerhalb des ausgewählten Handlungsfeldes? Was sind wichtige externe Kooperationspartner?
- Wie wird der Einbezug der Zielgruppen sicher gestellt?
- Wie können Erfolge/Misserfolge wann festgestellt und gemessen werden?



# Stufen der Kooperation/Nicht-Kooperation

(Altgeld, 2010)

**Synergetische Kooperation**  
(abgestimmtes Vorgehen, Gemeinschaftsprojekte)

**Additive Kooperation**  
(Gegenseitige Information ohne Einfluss auf die jeweiligen Kerngeschäfte)

**Nebeneinander /Parallelaktivitäten**  
(mit oder ohne „Feind“-beobachtung....)

**Konkurrenz/ „Wettbewerb“**  
(z.B. aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen (SGB V) oder um Fördergelder)

## Wann funktioniert Netzwerkarbeit?

- Deckungsgleichheit in Bezug auf die Einschätzung gemeinsamer Handlungsbedarfe unterschiedlicher Akteure
- Engagement von geeigneten Kristallisationspunkten für einen Netzwerkaufbau, d.h. in der Netzwerkarbeit erfahrene oder zumindest akzeptierte Träger oder Personen
- Formulierung gemeinsamer Zielstellungen
- Schaffung von klar festgelegten Netzwerkstrukturen und -routinen (Das fängt bei Protokollfragen an und endet bei gemeinsamen Projektbeantragungen.)

## Wann funktioniert Netzwerkarbeit? II

- Mobilisierung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Netzwerkarbeit
- Sichtbarmachung und gemeinsamer Ownership von Erfolgen und Misserfolgen statt einseitiger Reklamation des Erfolges oder Schuldzuweisungen bei Misserfolgen
- Vermeidung von Erstarrungsphänomenen und Selbstaflösung der Netzwerke bei Zielerreichung

## Präventionsnetzwerk: KIKS UP, Bad Nauheim



- Ein Gesamtkonzept zur Förderung der Lebenskompetenz von Kindern aller sozialen Schichten
- Das Projekt fasst verschiedene Präventionsansätze zusammen: Sucht- und Gewaltprävention, Sport- und Bewegungsförderung sowie Ernährungsschulung (u.a. Eigenständig werden, Starke Eltern-Starke Kinder und Papilio).
- Schwerpunktmäßig wird KIKS UP an Kindergärten/Kindertagesstätten und Grundschulen durchgeführt unter Einbindung der Eltern und aller Präventionseinrichtungen/Vereinen vor Ort.
- Derzeit nehmen alle Kindergärten/ Kindertagesstätten (11 x) und fast alle Schulen (4 x) aus Bad Nauheim am Projekt teil.
- Evaluiert werden die Synergieeffekte zwischen den Programmen, die Einzelbausteine sind bereits evaluiert

# Aufbau von funktionierenden Präventionsketten vor Ort (Holz u.a., 2011)

- Förderung – frühestmöglich und systematisch – umfasst Verhaltensweisen, Angebote, Maßnahmen und Strukturen, die die Entwicklung und Bildung des jungen Menschen sichern, indem ein aktives und selbst gesteuertes Erfahrungslernen in einem kindgerechten Lebensraum ermöglicht wird.
- Darin eingeschlossen sind die (Frühe) Hilfe und bei Bedarf auch der (Kinder)Schutz, wenn riskante Entwicklungen beim Kind/Jugendlichen, in der Familie oder im Sozialraum entstehen sollten.
- Förderung durch Bildung, Betreuung und Erziehung findet innerhalb der Familie, durch das Umfeld und eine Vielzahl sozialer Angebote/Ressourcen statt. Die kommunale Infrastruktur muss die Förderung als zentrales Präventionsziel sichern.

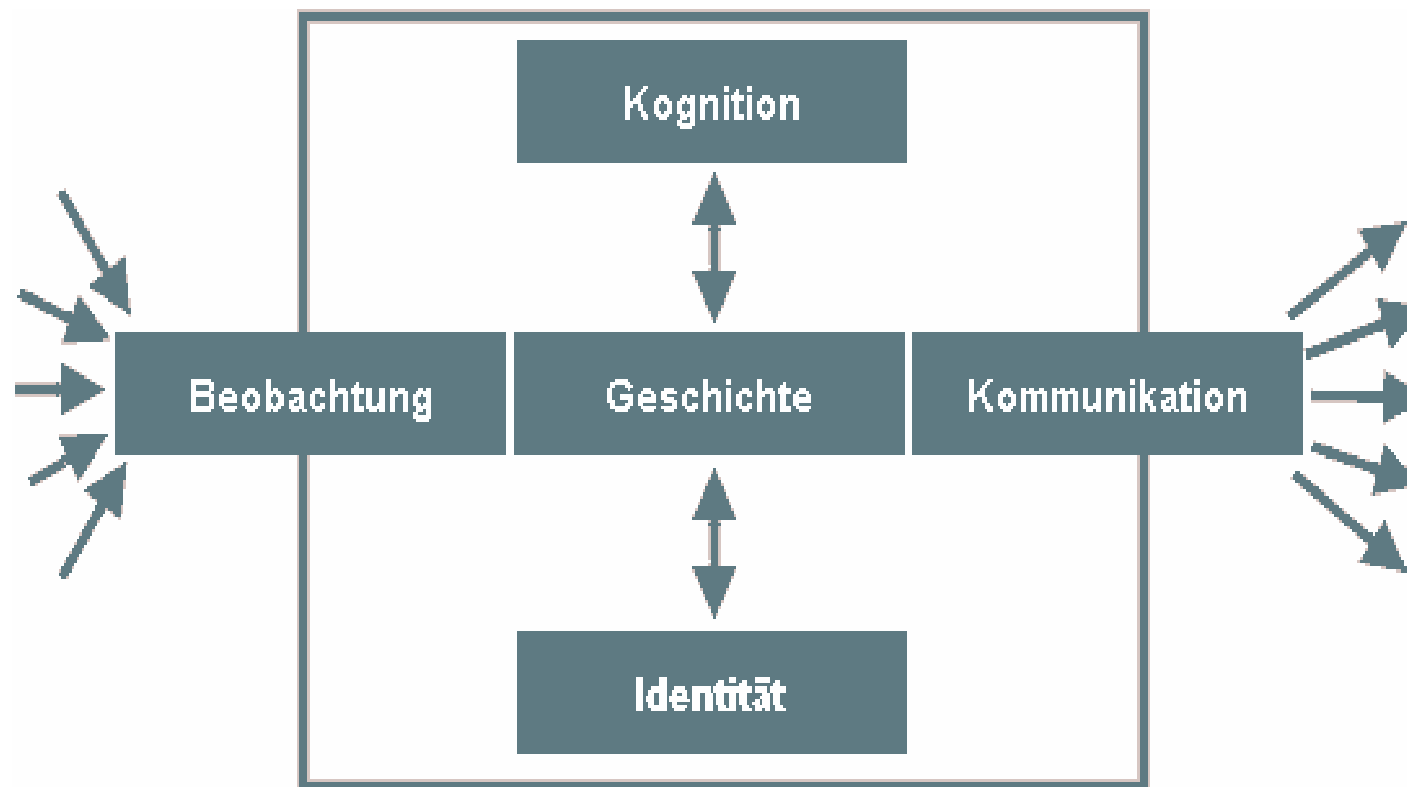
# 3. Aspekte der Moderation

## Als Moderatorin oder Moderator sind

- Sie für die Struktur der Treffen verantwortlich (Stimmen die Rahmenbedingungen, attraktiver Sitzungsort?, Getränke/Verpflegung?, Protokollfrage geklärt)
- Sie für die Prozessgestaltung zuständig (Beginn und Ende der Sitzungen, Einbezug aller Teilnehmenden, Zulassen und Abbinden von Abschweifungen, langwierigen Diskussionen, Einhalten von Sitzungszeiten)
- Sie für die Ergebnissicherung verantwortlich (Zusammenfassung der Diskussion, Zwischenergebnisse festhalten, Vereinbarungen, Ausblicke).
- Seismograph/in, Motivationstrainer/in, Stimmungskanone, Sklaventreiber/in, offenes Ohr und vieles mehr zugleich und nacheinander

# Nichttriviale Maschinen (Heinz von Foerster)

Erwachsene sind lernfähig aber unbelehrbar. (Horst Siebert)





## Führung ist gefragt!

### Unzufriedenheit entsteht, wenn

- Gruppenmitglieder zu wenig Möglichkeiten haben, ihre Sichtweisen und Probleme einzubringen
- die erbrachten Arbeitsleistungen und Zwischenergebnisse nicht oder nur wenig anerkannt werden
- bei Ihnen eine geringe Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung vorhanden ist
- Gruppenmitglieder das Gefühl entwickeln ungleich behandelt zu werden.

## Qualitätsmerkmale kompetenter Moderation:

- Transparenz
- Überschaubarkeit des Prozesses (Mitwirkende, Anzahl der Sitzungen, Endpunkt)
- Partizipationsmöglichkeiten (während der Sitzungen und darüber hinaus)
- Prozessorientierung (nicht mit dem Moderationskopf durch die Wand oder allen davon rennen... 😊 )
- Geduld, Geduld, Geduld, Geduld, Geduld
- ...

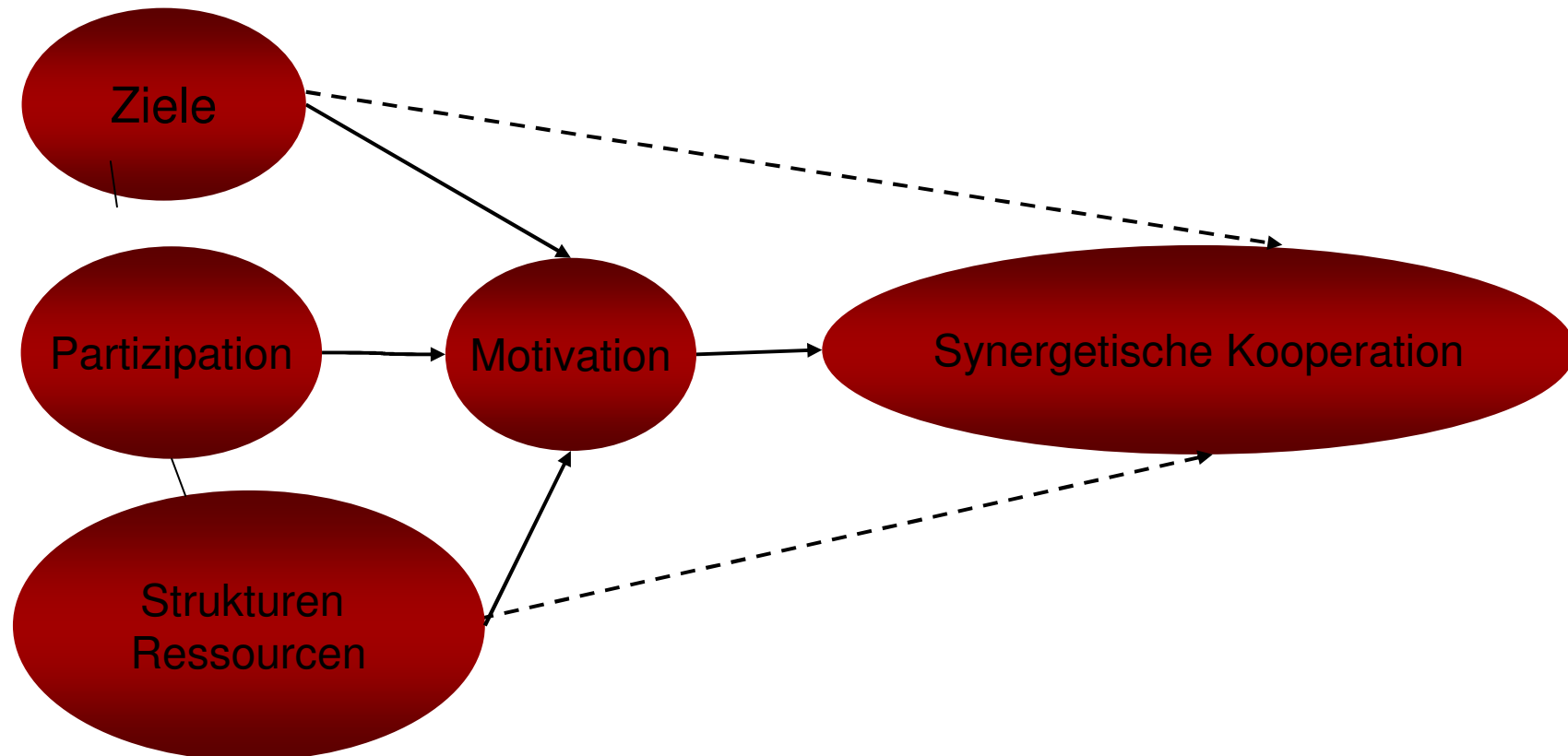
## Mögliche Stolpersteine

- Selbstklärung
- Moderationsrolle nicht annehmen
- Keine Erwartungsabklärung der Teilnehmenden in der ersten Sitzung, in wichtigen weiteren Sitzungen
- Sitzungsvorbereitung
- Flexibilität bezüglich der Moderationsmethoden, Arbeitsweisen
- Zuviel selber wollen
- Zu wenig selber wollen
- Perfektionsdrang
- ...

# Hilfsmittel bei stockenden Prozessen

- Pausen einlegen, durchlüften, Besprechung mit Teilnehmenden
- Wechsel in der Moderationsmethode (statt offener Diskussion eine Runde mit allen zum Thema, Statt Diskussion Kartenabfrage)
- Vertagen auf die nächste Sitzung
- Delegieren an eine Arbeitsgruppe, die bis zum nächsten Mal einen Vorschlag erarbeitet
- Weitere Experten/Expertinnen zum nächsten Mal einladen (Referat)
- Sharing, Blitzlicht u.ä.

# Fazit:



## Erfolgreiche Netzwerkarbeit ist eine Kombination von

- „Richtigen“ Thema und „wichtigen“ Akteuren
- zielgerichteter Kommunikation des Nutzens,
- Kompetenter Moderation
- erfolgreichen partizipativen Prozessen und
- der Zuordnung geeigneter Ressourcen.

# Aktives und gesundheitsförderliches Handeln – überall und nirgends?

- 25 Jahre Ottawa-Charta
- Jahrestagung der LVG&AFS am 26.06.2012 in Hannover
- Bilanzierung des Erreichten in den fünf Handlungsfeldern
- Perspektivendiskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:**

Thomas Altgeld

Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für  
Sozialmedizin Niedersachsen e.V.

Fenskeweg 2

30165 Hannover

Tel.: +49 (0)511 / 388 11 89 0

[thomas.altgeld@gesundheit-nds.de](mailto:thomas.altgeld@gesundheit-nds.de)

[www.gesundheit-nds.de](http://www.gesundheit-nds.de)