

Was macht Netzwerke in der Gesundheitsförderung erfolgreich?

Identifikation von Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit auf der Basis von ExpertInneninterviews mit VertreterInnen ausgewählter Netzwerke in der Gesundheitsförderung.

Maria Wiesinger, BA
Claudia Bayr, BA

April 2010

Inhalt

Abstract	4
Einleitung	5
Methodik	7
Ziel der Interviews	7
Vorgehensweise	7
Erfolgsfaktoren in der Netzwerkstruktur	9
Netzwerkmitglieder	9
Einbeziehen höherer Hierarchieebenen	9
Netzwerkkoordination	10
Steuerungsgruppe	10
Kooperationsvereinbarungen	10
Finanzielle Ressourcen	11
Sonstige Ressourcen	12
Dokumentation und Evaluation	12
Erfolgsfaktoren im Netzwerkprozess	13
Netzwerkkommunikation und Service	13
Veranstaltungen des Netzwerks	14
Netzwerktreffen	14
Workshops und Arbeitsgruppen	14
Konferenzen und Tagungen	15

Motivation und Nutzen für die Mitglieder	15
Empfehlungen	16
Offizieller Charakter	16
Kostenlose bzw. günstige Angebote	16
Gewohnheiten/Routine	16
Engagierte Mitglieder	17
Öffentlichkeitsarbeit und Politik	17
Wertschätzung	17
Informelle Kontakte	17
Nachhaltigkeit sichern	18
Quellenverzeichnis	19
Anhang	20

Abstract

Das **Netzwerk Gesundheitsförderung und Arbeitsmarktintegration (NGA)** - www.nga.or.at – wurde von der ÖSB Consulting GmbH im Jahr 2007 im Rahmen von (f)itworks – Modellprojekt zur Gesundheitsförderung Arbeit suchender Menschen – initiiert. Mit diesem Wiener Modellprojekt wurden neben gesundheitsförderlichen Maßnahmen für langzeitbeschäftigungslose Menschen die regionale Vernetzung von mittlerweile fast 30 Organisationen, welche in den Bereichen Arbeit, Arbeitslosigkeit, Gesundheit sowie Gesundheitsförderung tätig sind, erreicht. In der zweiten Runde wird das Netzwerk von 2009 bis 2012 von Fonds Gesundes Österreich, dem Bundessozialamt Landesstelle Wien und dem Arbeitsmarktservice Wien finanziert und inhaltlich sowie regional ausgeweitet.

Ein wesentlicher Projektbaustein ist die Formulierung von **Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit**. Dabei sollen nicht nur Erfahrungen aus der eigenen Netzwerkarbeit aufbereitet, sondern auch wertvolle Anregungen und Empfehlungen bereits erfolgreich etablierter Netzwerke erhoben und definiert werden.

Nach der Recherche und Selektion erfolgreich etablierter Netzwerke im deutschsprachigen Raum wurden fünf teils persönliche, teils telefonische, semistrukturierte Interviews durchgeführt.

Aus den Interviews können erste **Empfehlungen für die erfolgreiche Netzwerkarbeit** abgeleitet werden: Als essentiell für ein erfolgreiches Netzwerk werden von den Befragten ausreichend **finanzielle** sowie **personelle Ressourcen** genannt. Weiters scheint es wesentlich, dass ein **ExpertInnengremium** und/oder eine **Steuerungsgruppe** das Netzwerk inhaltlich bzw. in Entscheidungsprozessen unterstützen. Auf die Frage nach den ausgeprägtesten Stärken im jeweiligen Netzwerk stehen die Etablierung von **Gewohnheiten** sowie die Implementierung von **Routinen** in die Netzwerkarbeit an vorderer Stelle. Auf Mitgliederebene könne durch das **Einbeziehen höherer Entscheidungsebenen** Relevanz sowie offizieller Charakter des Netzwerks unterstrichen werden. Darüber hinaus werden die **kostenlose Mitgliedschaft** bzw. das Angebot kostenloser oder **kostengünstiger Veranstaltungen** als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen, wie sie entsprechend von allen Netzwerken auch angeboten werden. Sehr gut angenommen werden dabei laut Angaben der InterviewpartnerInnen alle Arten von Veranstaltungen wie etwa **Workshops, Arbeitsgruppensitzungen, Konferenzen und Tagungen**. Die Befragten empfehlen außerdem, **informelle** Kontakte sowie **engagierte** Menschen im Netzwerk – sog. Personen, die sich „kümmern“ – speziell zu fördern. Letztendlich werden auch eine langfristige Orientierung sowie **Nachhaltigkeit** der Netzwerke als Erfolgsfaktoren genannt.

Einleitung

Vernetzung gilt als ein Qualitätskriterium in der Gesundheitsförderung. Sie wird vom Fonds Gesundes Österreich als wesentlicher Qualitätsbereich für die Planung, Umsetzung und Evaluation definiert (Fonds Gesundes Österreich 2009).

„Netzwerke sind Cluster von Organisationen, die per Definition nicht-hierarchische Kollektive von rechtlich unabhängigen bzw. autonomen organisatorischen Einheiten sind. Entsprechend ist das Vernetzen von Organisationen – im Sinne von „Networking“ – definiert als die Schaffung und/oder Erhaltung eines Clusters von Organisationen zum Zwecke des Austauschs, Handelns oder Produzierens unter den Mitgliedsorganisationen.“ (Brößkamp-Stone, 2003, S. 246). In den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft ist ein Trend hin zur Bildung von Netzwerken festzustellen. Gerade im Gesundheitsförderungsbereich sind Netzwerke zu einer zentralen Infrastruktur und Organisationsform geworden. Netzwerke unterstützen die Entwicklung von Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Veränderung von Gesundheitsdeterminanten in Alltagsbereichen bzw. Settings sowie den gegenseitigen Austausch und das Lernen von beteiligten Organisationen und Systemen. Netzwerke sollen organisierte gesellschaftliche Antworten auf komplexe und langfristige Fragestellungen in der Gesundheitsförderung geben, Synergien schaffen und zur effektiven Ressourcennutzung beitragen. Durch den Austausch von Informationen, Produkten und Instrumenten sowie dem Transfer fachlicher Kompetenz sollen neue **gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse** geschaffen werden. Prinzipien wie Gegenseitigkeit, langfristige Orientierung, transparente Kommunikation und Entscheidungsfindung im Konsens sollten in der Netzwerkarbeit leitend sein. (Brößkamp-Stone, 2003).

Vernetzung unterstützt weiters die Herstellung von **Intersektoralität**, welche besagt, dass Gesundheitsförderung als Querschnittsaufgabe alle Politikbereiche der Gesellschaft betrifft. Um bestimmten Individuen und Gruppen die Wahrnehmung ihrer Bedürfnisse zu ermöglichen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und Einfluss auf ihre Lebensumwelt auszuüben wird diese Intersektoralität als notwendig erachtet. (Hurrelmann, Laaser & Razum, 2006).

Netzwerke dienen auch dem **Settingansatz** als Schlüsselstrategie der Gesundheitsförderung. Sie spielen eine wichtige Rolle, um einzelne Initiativen zu verbinden, den Erfahrungsaustausch zwischen den Netzwerkmitgliedern zu fördern und auch Initiativen zu ermöglichen, die durch einzelne Organisationen alleine nicht zu bewerkstelligen wären. Sie verbinden Personen, Organisationen und Regionen durch das gemeinsame Ziel, die Gleichheitschancen der Menschen zu verbessern (Bundesministerium für Gesundheit, 2009).

Zusammenfassend sei erwähnt, dass Vernetzung und sektorenübergreifende Zusammenarbeit das Know-how der beteiligten AkteurInnen steigert, die Nutzung von **Synergien** fördert und den Aufbau von Parallelstrukturen verhindert. Darüber hinaus können über Allianzen Wirksamkeit, Akzeptanz und Nachhaltigkeit von Gesundheitsförderungsmaßnahmen erhöht werden (Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Förderung der Qualität in Gesundheitsprojekten, Zürich 2008).

Gerade im Lichte der Bemühungen der **sozialen Gleichverteilung von Gesundheitschancen** kommt Netzwerken eine besondere Bedeutung zu, um gesundheitliche Chancenungleichheit auf strategischer und politischer Ebene aufzugreifen und „top-down“ zu verändern.

Das **Netzwerk Gesundheitsförderung und Arbeitsmarktintegration (NGA)** wurde von der ÖSB Consulting GmbH im Jahr 2007 im Rahmen von (f)itworks – Modellprojekt zur Gesundheitsförderung Arbeit suchender Menschen – initiiert. Mit diesem Wiener Modellprojekt wurde neben gesundheitsförderlichen Maßnahmen für langzeitbeschäftigungslose Menschen die regionale Vernetzung von mittlerweile fast 30 Organisationen, welche in den Bereichen Arbeit, Arbeitslosigkeit, Gesundheit sowie Gesundheitsförderung tätig sind, vorangetrieben. In der zweiten Runde wird das Netzwerk von 2009 bis 2012 von Fonds Gesundes Österreich, dem Bundessozialamt Landesstelle Wien und dem Arbeitsmarktservice Wien finanziert und inhaltlich sowie regional ausgeweitet.

Es fanden bereits 4 erfolgreiche **Netzwerktreffen** sowie die **Konferenz** „Gesundheit fördert Beschäftigung“ am 24. März 2009 im Wiener Rathaus statt. Im Zuge dieser Konferenz wurde die Netzwerk-Charta von den Mitgliedern unterzeichnet, wodurch sie ihren Willen bekundeten, sich in ihrem Wirkungsbereich aktiv für die gesundheitliche Unterstützung Arbeit suchender Menschen einzusetzen.

Reges Interesse und die große Aktualität des Themas durch die anhaltend schwierige Wirtschaftslage und den enormen Zuwachs Arbeit suchender Menschen unterstreichen die Wichtigkeit eines solchen Netzwerks.

Ein wesentlicher Projektbaustein im Netzwerk ist die Formulierung von Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit. Dabei sollen nicht nur Erfahrungen aus der **eigenen Netzwerkarbeit** aufbereitet, sondern auch wertvolle Anregungen und Empfehlungen **bereits erfolgreich etablierter Netzwerke** in der Gesundheitsförderung erhoben und definiert werden.

Nach der Recherche erfolgreich etablierter Netzwerke im deutschsprachigen Raum wurden folgende **5 Netzwerke** nach inhaltlichen und/oder organisatorischen Gesichtspunkten ausgewählt: Allianz für Gesundheitsförderung in Wiener Spitälern, Pflegeeinrichtungen und Seniorenwohneinrichtungen (A), Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (A), Deutsches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (D), Kommunales Netzwerk für Arbeitsmarktintegration und Gesundheitsförderung (Frankfurt am Main, D), Kooperationsverbund „Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten“ (Gesundheitliche Chancengleichheit, D). Mit den VertreterInnen der genannten Netzwerke wurden teils persönliche, teils telefonische, semistrukturierte Interviews durchgeführt.

Diese Publikation richtet sich vorwiegend an (zukünftige) NetzwerkkordinatorInnen in der Gesundheitsförderung, aber auch an Personen, die im weitesten Sinne an einer erfolgreichen Netzwerkarbeit interessiert sind.

Methodik

Ziel der Interviews

Das **Ziel** der ExpertInneninterviews bestand hauptsächlich darin, aus den wertvollen Erfahrungen anderer Netzwerke zu lernen. Dadurch ergab sich auch die Möglichkeit, diese Erfahrungen zur Erweiterung und Überprüfung eigener Projektmaßnahmen und -strukturen zu nutzen. In weiterer Folge werden diese Erfahrungen und Erfolgsfaktoren mittels vorliegender Publikation auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Letztendlich wurde durch die Interviews auch die Vernetzung bzw. der Austausch mit anderen Netzwerken unterstützt, was teilweise sogar in Netzwerkpartnerschaften mündete.

Der Fokus der Erfolgsfaktoren liegt hierbei weniger auf inhaltlichen denn auf **organisatorischen Aspekten** der Netzwerkarbeit. Daher lassen sich die vorliegenden Erfahrungen problemlos auf verschiedene Netzwerke der Gesundheitsförderung umlegen.

Vorgehensweise

Zu Beginn stand die **Recherche** erfolgreich etablierter Netzwerke im deutschsprachigen Raum, welche daraufhin nach inhaltlichen und/oder organisatorischen Aspekten ausgewählt wurden. Aus dieser Auswahl gingen folgende InterviewpartnerInnen hervor:

Netzwerk	AnsprechpartnerIn	Homepage
Allianz für Gesundheitsförderung in Wiener Spitälern, Pflegeeinrichtungen und Seniorenwohneinrichtungen	Mag.a Ursula Hübel	 http://www.allianz-gf-wien.at
Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung	Elfriede Kiese Wetter	 http://www.netzwerk-bgf.at
Deutsches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung	Brigitte Jürgens-Scholz	 http://www.dnbgf.de
Kommunales Netzwerk für Arbeitsmarktintegration und Gesundheitsförderung (Frankfurt am Main)	Dipl.-Psych. Barbara Gawlik-Chmiel	WERKSTATT FRANKFURT http://www.werkstatt-frankfurt.de/kommunalesnetzwerk.html
Kooperationsverbund "Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten" (Gesundheitliche Chancengleichheit, D)	Stefan Bräunling	 http://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/

Anschließend wurden die Interviewtermine koordiniert sowie ein **Interviewleitfaden** (Kurzversion im Anhang) gemeinsam mit der Projektevaluatorin Mag.a Birgit Kriener entwickelt. Es wurden zwei persönliche sowie drei telefonische Gespräche zu je ca. 40 bis 70 Minuten geführt. Die Fragen wurden bewusst sehr offen gestellt, um Raum für persönliche Schwerpunktsetzungen in den Highlights, Stärken sowie Erfolgsfaktoren der befragten ExpertInnen zu lassen.

Die ExpertInneninterviews sowie die Struktur dieses Berichtes wurden nach den Kriterien Struktur, Prozess und Ergebnis gegliedert:

1. Struktur

- Erfolgsfaktoren in der Netzwerkorganisation und Struktur
- Ressourcen
- Zusammensetzung der Netzwerkmitglieder
- Dokumentation und Evaluation

2. Prozess

- Netzwerkkommunikation und Service für die Netzwerkmitglieder
- Veranstaltungen
- Motivation der Netzwerkmitglieder

3. Ergebnis/Empfehlungen

- Besondere Highlights und Stärken des Netzwerks
- Konkrete Empfehlungen für die Netzwerkkoordination



Erfolgsfaktoren in der Netzwerkstruktur

Die befragten Netzwerke setzen sich zumeist aus einer Koordinationsstelle, einer Steuerungsgruppe/Gremium und den Netzwerkmitgliedern zusammen. Diese Grundstruktur wird je nach Ziel und Größe von Netzwerken abgewandelt.

Manche Netzwerke führen zwei Gruppengremien: eine Steuerungsgruppe, die wichtige Entscheidungen trifft und eine Gruppe mit operativen Ansprechpersonen, die sich um die Organisation und Abwicklung von Maßnahmen kümmert. Andererseits gibt es wiederum Netzwerke, die keine Steuerungsgruppe einrichten. Hier handelt es sich häufig um kleine Netzwerke, in denen alle Mitglieder dieselbe Stimme haben und demokratische Entscheidungen treffen.

Netzwerkmitglieder

Es gibt sowohl **geschlossene** als auch **offene Netzwerke**, meist in Abhängigkeit vom Ziel des Netzwerks. Bei den Mitgliedern der befragten Netzwerke handelt es sich oft um Behörden, Institutionen und/oder Unternehmen. Privatpersonen sind nur in einem der befragten Netzwerke vertreten.

Die **Anzahl** der Netzwerkmitglieder gestaltet sich sehr unterschiedlich. Die befragten Netzwerke haben 7, 11, 16 sowie 18 Mitglieder. Ein befragtes Netzwerk besteht aus ca. 900 Mitgliedern, wobei auch Privatpersonen aufgenommen werden. Zur Anzahl wird von zwei befragten Personen erwähnt, dass es besser ist, weniger Mitglieder zu haben, um diese gut betreuen zu können. Allerdings kommt es hier immer auf das Ziel sowie die thematische Ausrichtung des Netzwerks an.

In Bezug auf die **Zusammensetzung** des Netzwerks ist es empfehlenswert, sogenannte „starke“, also entscheidungsstarke, evtl. politisch einflussreiche PartnerInnen im Boot zu haben.

Ein Faktor, der den Erfolg eines Netzwerkes stark beeinflusst ist das **unparteiische** Agieren des Netzwerks. Dadurch erhöhen sich nach Erfahrung einer befragten Person die Akzeptanz sowie der Zugang zum Netzwerk.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Netzwerks ist, dass Hierarchien unter den Mitgliedern vermieden werden und alle Mitglieder eine möglichst gleichwertige Stimme haben. Dazu sei zu erwähnen, dass in einem der befragten Netzwerke, welches sehr viele Mitglieder anspricht, settingspezifische Foren und Arbeitsgruppen gebildet werden, um die Netzwerkarbeit effizient und **demokratisch** zu organisieren. Dennoch ist es immer wichtig, dass es Personen gibt, die sich kümmern, die die Leute immer wieder zusammenbringen, mit Herz und Seele dabei sind und den Fortschritt überwachen.

Einbeziehen höherer Hierarchieebenen

Um strukturell gut arbeiten zu können und für das Thema des Netzwerks die größtmögliche Unterstützung zu erhalten, ist es sehr wichtig neben den AnsprechpartnerInnen auch die **Führungskräfte** der jeweiligen Mitgliedsorganisationen in die Netzwerkarbeit zu integrieren, beispielsweise in die Steuerungsgruppe. Diesbezüglich zeigen Erfahrungen, dass Terminvereinbarungen, die langfristig (mehrere Monate) im Vo-

raus getroffen werden, hohe TeilnehmerInnenzahlen beispielsweise in der Steuerungsgruppe ermöglichen.

Es wird empfohlen, neben den Führungskräften der im Netzwerk beteiligten Einrichtungen, auch die Geschäftsführung der Koordinationsstelle bei Steuerungsgruppentreffen sowie Veranstaltungen einzuladen, um das Interesse der eigenen Organisation am Netzwerk zu unterstreichen.

Netzwerkkoordination

Alle befragten Netzwerke sind an eine **größere Trägerorganisation** (Krankenkassen, Träger einer arbeitsmarktpolitischen Maßnahme, gemeinnützige Gesundheitsförderungsgesellschaft oder Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung) **angebunden**, das heißt die NetzwerkkoordinatorInnen sind bei diesen Organisationen angestellt und teilweise auch für andere Aufgaben als die Netzwerkkoordination zuständig. Diese institutionelle Verankerung bietet den Vorteil, im Bedarfsfall (z.B. bei größeren Veranstaltungen) auf die Unterstützung durch KollegInnen zurückgreifen zu können.

Die Netzwerkarbeit wird oft nicht als ausschließliche Tätigkeit, sondern neben den alltäglichen Aufgaben in der Trägerorganisation, beispielsweise in der Präventionsabteilung einer Krankenkasse, erledigt. Das bedeutet, dass neben der Haupttätigkeit in der Organisation auch **ausreichend personelle Ressourcen** für die Koordinationsarbeit des Netzwerks vorhanden sein müssen.

Die Qualität eines Netzwerkes erhöht sich, wenn die dafür zuständigen MitarbeiterInnen Möglichkeit zu **Austausch und Reflexion** haben. Es wird empfohlen, dass die Verantwortung und Koordination auf mehrere Personen aufgeteilt wird.

Steuerungsgruppe

Neben den Treffen der Netzwerkmitglieder hat es sich bewährt, eine **Steuerungsgruppe** mit DirektorInnen oder GeschäftsführerInnen einzurichten. Sehr bedeutend für den Erfolg des Netzwerkes ist hierbei, das Interesse sowie die Anwesenheit der Führungskräfte zu erlangen, um vor Ort Entscheidungen treffen zu können. Dies stellt die Netzwerkkoordination natürlich vor eine große Herausforderung. Die Zeit der Führungskräfte ist eingeschränkt, weswegen sie konkrete Tagesordnungspunkte und eine rasche Abwicklung schätzen. Die Steuerungsgruppentreffen finden meist halbjährlich statt.

Des Weiteren existieren in den Netzwerken teilweise **ExpertInnengremien** bzw. themenspezifische **Foren** und **Arbeitsgruppen**, welche die Netzwerke auf inhaltlicher Ebene fachlich unterstützen.

Kooperationsvereinbarungen

Um klare Verhältnisse zu schaffen, ist es wichtig, Regeln zu vereinbaren. Von den Befragten wird empfohlen, diese schriftlich festzuhalten, beispielsweise in Form einer **Kooperationsvereinbarung** bzw. Beitrittsklärung.

Es sind vor allem festzulegen:

- Entscheidungsfindung und Kompetenzverteilung
- Prozedere bei Abwesenheit von Mitgliedern bei wichtigen Entscheidungen – Vertretung?
- Offenes oder geschlossenes Netzwerk
- Kriterien der Aufnahme neuer Mitglieder (Zielgruppe?)
- Mitgliedsbeitrag oder kostenlose Mitgliedschaft

Diese Kooperationsvereinbarung sollte gemeinsam mit der Steuerungsgruppe bzw. den Netzwerkmitgliedern ausformuliert werden. Sie hat verbindlichen Charakter und soll von allen Mitgliedern auf möglichst hoher Hierarchieebene unterschrieben werden.

Wird der Beitritt im Rahmen eines **feierlichen Aktes** bekundet, erhöht sich die verbindende Wirkung. Eine befragte Person berichtete etwa, dass Veranstaltungen mit feierlicher Unterschrift der Kooperationsvereinbarung großen Anklang finden.

Es gibt die Möglichkeit die Kooperationsvereinbarung auf **unbestimmte Zeit auszustellen** oder sie **zeitlich zu beschränken**. Beides wird in den befragten Netzwerken angewandt.

Die Empfehlung einer zeitlichen Beschränkung (mit Option auf Verlängerung) hat den Grund, dass sich die Rahmenbedingungen und der Bedarf stetig ändern. Manche Betriebe/Institutionen verändern ihre Schwerpunkte, andere wiederum betreuen auslaufende Projekte. Daher ist es für den Fortschritt eines Netzwerks gut, wenn die Mitglieder nach einer gewissen Zeit die Mitgliedschaft erneut bestätigen.

Bei einem offenen Netzwerk kommt hinzu, dass sich bei einem Wachstum des Netzwerkes auch dessen Handlungsweise ändern kann – möglicherweise ändern sich Informationskanäle oder Abstimmungsmodi. In diesem Fall ist es ratsam, die Kooperationsvereinbarung zu überarbeiten und an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Ein formales Netzwerk mit niedergeschriebenen Regeln erleichtert weiters die Fortführung der Mitgliedschaft bei **personellem Wechsel** in den Mitgliedseinrichtungen, etwa durch Pension, Tod oder Firmenwechsel. Ohne Kooperationsvereinbarungen ist es oft schwierig, eine/n Folgeverantwortliche/n zu gewinnen.

Finanzielle Ressourcen

Die finanzielle Sicherung der Netzwerkarbeit ist eine der größten Herausforderungen eines Netzwerks. Alle befragten Netzwerke werden von **öffentlicher** Seite finanziert. Dies geschieht jedoch nicht systematisch, sondern in unterschiedlichsten Ausprägungen. Teilweise werden die personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt und die nötige Infrastruktur z.B. Räume oder Verpflegung für Veranstaltungen anlassbezogen und unsystematisch von Netzwerkmitgliedern getragen. Teilweise jedoch gibt es eine Finanzierung für die gesamten Aufwendungen des Netzwerks. Im Sinne der **Transparenz** sowie der Lukrierung

von finanziellen Mitteln ist das Sichtbarmachen von Geldflüssen eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg eines Netzwerkes.

Eine weitere Gemeinsamkeit wird bei der Finanzierung der Netzwerke sichtbar: **keines** der befragten Netzwerke erhebt **Mitgliedsbeiträge**. Auch dies wird als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen, da in dem Fall keine finanziellen Verpflichtungen entstehen.

Sonstige Ressourcen

Andere Ressourcen wie **Personal, Infrastruktur und Zeit** werden oftmals von der Trägerorganisation der Koordinationsstelle als auch von den Mitgliedern selbst zur Verfügung gestellt. Von Mitgliederseite handelt es sich bei der Unterstützung meist um das Bereitstellen von Räumlichkeiten und Verpflegung bei Veranstaltungen, aber auch um den Einsatz der eigenen Arbeitskraft bzw. der eigenen Arbeitszeit bei Treffen, Arbeitsgruppen bzw. sonstiger Netzwerkkommunikation, welche dem Netzwerk selbstverständlich nicht in Rechnung gestellt wird sondern von den jeweiligen Mitgliedsorganisationen getragen wird. Eine Mitarbeit und Unterstützung mit viel Engagement in diesem Bereich sind eine Grundlage für den Erfolg eines Netzwerkes.

Dokumentation und Evaluation

Momentan führt **keines** der befragten Netzwerke eine systematische Evaluation des Netzwerks an sich durch. Da sehr viele Netzwerke über kein eigenes fixes Budget verfügen, ist es schwierig, die Finanzierung für eine Evaluation der eigentlichen Netzwerkarbeit aufzustellen. Evaluiert werden eher vom Netzwerk initiierte Projekte. Weiters fällt auf, dass eine systematisierte Qualitätssicherung bzw. Evaluation oftmals bisher nicht angedacht wurde, diese jedoch prinzipiell als sehr sinnvoll erachtet wird.

Alle Netzwerke verfügen – teilweise auf Verlangen von Förderern – in einer Form über eine **Dokumentation** der angebotenen Maßnahmen, beispielsweise Ergebnisberichte, Zufriedenheitsabfragen mittels Feedbackbögen nach Veranstaltungen, Kennzahlen (zur Datenbank, Homepage, ...), interne Protokolle etc. Diese findet jedoch nicht immer systematisch statt.

Besteht die Möglichkeit einer Evaluation, wird diese stark angeraten um den Grad der Zielerreichung zu messen und um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können.

Erfolgsfaktoren im Netzwerkprozess

In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren der laufenden Maßnahmen und Prozesse in der Netzwerkarbeit behandelt. Dazu zählen die Netzwerkkommunikation, spezielle Angebote und Services der Koordinationsstelle sowie die Motivation der Mitglieder zur Netzwerkarbeit.

Netzwerkkommunikation und Service

Die Kommunikation mit den Mitgliedern erfolgt größtenteils über **Homepage und E-Mail**, teilweise über das **Telefon**. Alle befragten Netzwerke bieten eigene Homepages an. Diese sind für die breite Öffentlichkeit zugänglich und daher als Medium des Informationstransfers sehr wichtig für Netzwerke. Es hat sich gezeigt, dass der Internetauftritt möglichst interaktiv sein soll um den Informationsaustausch zu fördern. Auf der Homepage einiger befragter Netzwerke haben die Mitglieder die Möglichkeit, ihre Organisation vorzustellen sowie Neuigkeiten und Termine bekanntzugeben.

Ein befragtes Netzwerk stellt auch einen **internen Homepage-Bereich** exklusiv für die Netzwerkmitglieder zur Verfügung, welcher beispielsweise Arbeitsmaterial zum Netzwerkthema enthält.

Bei der Email-Kommunikation ist Vorsicht geboten, die Mitglieder nicht mit Informationen zu überfluten und die Informationen und Nachrichten gerecht zu verteilen, so dass alle Mitglieder am gleichen Informationsstand sind. Im Großen und Ganzen wird die E-Mail-Kommunikation als das wichtigste und effizienteste Medium in der Netzwerkarbeit empfunden.

Bedeutend für die Informationsverbreitung eines Netzwerks ist der **Newsletter**. Dieser wird von den befragten Netzwerken in unterschiedlicher Form versandt: Meist wird der kostengünstige, zeitunabhängige, elektronische Versand mittels E-Mail gewählt. Ein befragtes Netzwerk versendet den Newsletter auch als gedruckte Ausgabe per Post. Die gedruckte Ausgabe wird zugleich auch als Informationsmaterial und zur Vorstellung des Netzwerks bei Veranstaltungen verwendet. Die Frequenz des Newsletterversands variiert bei den befragten Netzwerken zwischen zweimal und neunmal jährlich.

Bei der Newslettergestaltung nehmen die Mitglieder oftmals eine wichtige Rolle ein. Es hat sich bewährt, dass Mitglieder die Möglichkeit haben, Artikel im Newsletter zu veröffentlichen. Manche Newsletter bieten eine eigene Rubrik mit „Neues von den Mitgliedern“, wo jedes Mitglied über eigene Projekte berichten kann. Das Tagesgeschäft holt die Mitglieder oft ein, deswegen sind Puffer für Nachtelefonieren und E-Mail schreiben einzuplanen. Hier wird gutes Zeitmanagement mit langen Planungshorizonten empfohlen.

Vor allem aus Kostengründen bieten die befragten Netzwerke nur in geringem Ausmaß **Datenbanken** an. Die Angebote reichen von einer ModeratorInnendatenbank über Projekt- bis zu GoodPractice-Datenbanken. Es stellte sich heraus, dass Letzteres ein wichtiger Ansatz ist, um Qualitätsentwicklung ganz niederschwellig zu unterstützen.

Werden Datenbanken gut gewartet, sind sie eine große Stärke von Netzwerken. Es wurde betont, dass es wichtig ist abzuwägen, ob die Ressourcen für den Aufbau und die regelmäßige Wartung sowie eventuelle Bewertung der Projekte in der Datenbank vorhanden sind und ob diese Ressourcen in der Datenbank gut eingesetzt sind, um das Ziel des jeweiligen Netzwerkes zu erreichen.

Weiters werden teilweise der Versand sowie der **Download** von themenspezifischen **Broschüren**, **Arbeitsmaterial** sowie **Fachpublikationen** angeboten.

Die Netzwerkmitglieder können sich bei Bedarf an **FachreferentInnen** beispielsweise für Tagungen oder Konferenzen an die Koordinationsstelle wenden, welche bei Interesse fachlich kompetente AnsprechpartnerInnen vermittelt.

Veranstaltungen des Netzwerks

Besonders bedeutsam für den Fortschritt eines Netzwerks sind neben Telefonaten, E-Mails und etwa einer Homepage, persönliche Treffen.

„Netzwerke funktionieren nur, wenn sich die Menschen mögen.“ Dieses Zitat einer befragten Expertin zeigt sehr deutlich, wie wichtig **persönliche Kontakte** für Netzwerke sind. Die Netzwerkmitglieder untereinander brauchen demnach auch eine gute informelle Basis, auf der sie miteinander auskommen und sich verständigen können. Aus Erfahrungen zeigte sich, dass dies bei kleinen Netzwerken gut und einfach umzusetzen ist. Wächst das Netzwerk, wächst auch die Herausforderung einer harmonischen und gut strukturierten Kommunikation. Je größer das Netzwerk, umso mehr Interessensgruppen entstehen und die persönliche Ebene tritt etwas in den Hintergrund. Hier ist es wichtig, mit guten Strukturen und gleichberechtigter Information dafür zu sorgen, dass sich kein Mitglied benachteiligt fühlt.

Netzwerktreffen

Die meisten Netzwerke veranstalten regelmäßige Netzwerktreffen für ihre Mitglieder. Einerseits lässt sich ein Erfolgsfaktor ableiten, in dem die **Örtlichkeiten der Treffen abwechseln** und dadurch die Reichweite des Netzwerkes abgedeckt wird bzw. alle Mitglieder gleichberechtigt in der Anreise bzw. in der Organisation sind. In einem anderen Gespräch wiederum kam zutage, dass es gut ist, Kontinuität, Routine und Fixpunkte in die Veranstaltungen zu bringen, das heißt einen **fixen Veranstaltungsort**, beispielsweise in der Koordinationsstelle, zu wählen, der dann möglichst über einen längeren Zeitraum hinweg gleich bleibt. In jedem Fall ist es besonders bei entscheidenden Treffen wichtig, im Vorhinein die **zeitlichen Ressourcen** der Mitglieder in die Dauer der Treffen einzuplanen, um beispielsweise eine lange Anreise einzukalkulieren.

Workshops und Arbeitsgruppen

Einige befragte Netzwerke bieten **anlassbezogene Workshops** für ihre Mitglieder, wie etwa in der Gründungsphase oder bei neuen Projekten, zur Reflexion der Netzwerkarbeit oder zur Aufbereitung von bestimmten Themen an. Diese Treffen sind sehr empfehlenswert um die Netzwerkarbeit voranzutreiben. Die Workshops werden in **Arbeitsgruppen** abgehalten, welche teilweise selbst moderiert werden.

Da großer Bedarf für Wissens- und Informationsaustausch besteht, um voneinander lernen zu können, hat sich ein Netzwerk dazu entschieden, auch **Erfahrungsaustauschworkshops** zu veranstalten. In den

Steuerungsgruppentreffen bleibt oft nicht genug Zeit um neben organisatorischen Angelegenheiten auch Erfahrungen und inhaltliches Know-How auszutauschen. Diese zusätzlichen Workshops sollen nun einen Rahmen für Diskussionen und Erfahrungsaustausch bieten. Sie bestehen aus fachlichen Inputs, teils auch von externen ReferentInnen. Anschließend an die fachlichen Inhalte wird genügend Zeit für Diskussionen eingeräumt. Es besteht auch die Möglichkeit zur Diskussion von Vorschlägen zur Umsetzung in der eigenen Organisation. Diese Art Workshop wird von den Mitgliedern sehr gut angenommen.

Konferenzen und Tagungen

Als einer der größten und wichtigsten Erfolgsfaktoren wird die Durchführung von Konferenzen bzw. Tagungen genannt. Diese Veranstaltungen bieten die Möglichkeit zur Vermittlung von aktuellstem Wissen im jeweiligen Themenbereich. Hier ist es wichtig, ein qualitativ hochwertiges Programm mit Vorträgen von FachreferentInnen anzubieten. Es wird betont, dass die Qualität großer Veranstaltungen steigt, wenn auch ReferentInnen anderer Länder eingeladen werden. Des Weiteren trägt die Präsenz von Wirtschaftspolitik und Wissenschaft erheblich zum Erfolg solcher Veranstaltungen bei. Die Konferenzen werden großteils **kostenlos** bzw. sehr kostengünstig angeboten, was als eine sehr große Stärke gesehen wird. Die Konferenzen sollten **regelmäßig** stattfinden, um einen Wiedererkennungswert hervorzurufen sowie das Netzwerk zu etablieren und bekannt zu machen.

Motivation und Nutzen für die Mitglieder

Das Interesse an einem Netzwerk ist schnell geweckt, auch werden Veranstaltungen sehr gerne besucht. Der Schritt zu einer Mitgliedschaft dauert jedoch oft länger. Daher und auch um ein langfristiges Engagement der bereits bestehenden Mitglieder zu fördern, sollten Anreize der Netzwerkmitarbeit hervorgehoben werden, um so die Motivation der Mitglieder zu erhöhen.

Eine klar erkennbare Motivation ist, alle Medien des Netzwerks aktiv nutzen zu können. Die Möglichkeit der Mitglieder, z.B. im Newsletter eigene Projekte darzustellen oder sich auf der Homepage vorzustellen, bietet ihnen die Chance über das Netzwerk **Öffentlichkeitsarbeit** zu betreiben. Ebenso zeigen Erfahrungen, dass die Mitarbeit an einer Netzwerk-Konferenz, z.B. durch einen Vortrag, anspornend wirkt. An dieser Stelle sei anzumerken, dass die Interessen und Möglichkeiten sich einzubringen, je nach Netzwerkmitglied unterschiedlich sind. Sehr viele Mitglieder sind in ihrer Organisation für viele unterschiedliche Themen und Aufgaben zuständig und das Netzwerk-Thema stellt oftmals nur eines von vielen Projekten dar. Aus diesem Grund ist stets daran zu denken, dass eine aktive Mitarbeit am Netzwerk bzw. Projekt für einige Mitglieder zeitlich nicht möglich ist.

Wenn ein Netzwerk wächst und bekannter wird, dann wird es auch (politisch) interessanter für andere. Institutionen und Betriebe können sich durch die Mitarbeit bzw. Mitgliedschaft Anerkennung bei anderen Institutionen bzw. in der Öffentlichkeit schaffen. Ein weiterer Anreiz, sich verstärkt zu engagieren, kann durch **Verleihungen von Preisen** gesetzt werden.

Der offensichtlichste Vorteil einer Mitgliedschaft im Netzwerk ist der **gegenseitige Wissens- und Erfahrungsaustausch** in strukturiertem Rahmen. Dieser Informationstransfer durch das Netzwerk als Drehscheibe ermöglicht ein Lernen von anderen Erfahrungen sowie das Schaffen und Erkennen von Synergien, beispielsweise in der gemeinsamen Gestaltung von Projekten.

Empfehlungen

Dieses Kapitel möchte zum Abschluss auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit hinweisen und gibt einen Überblick über die Beantwortung der Frage „Was würden Sie sagen funktioniert in Ihrem Netzwerk besonders gut, gibt es einen bestimmten Bereich, wo Sie konkrete Empfehlungen abgeben würden, worauf man in der Netzwerkarbeit ganz besonders achten sollte?“ dar.

Offizieller Charakter

Immer wieder wird die Wichtigkeit eines offiziellen Status des Netzwerks, einer Kooperationsvereinbarung zwischen den Netzwerkmitgliedern betont. Hier berichten viele NetzwerkvertreterInnen aus eigener Erfahrung, mit dem Netzwerk sehr klein und informell begonnen zu haben, ohne dass Regeln der Zusammenarbeit oder feste Strukturen fixiert wurden. Mit dem Wachstum und der Vergrößerung des jeweiligen Netzwerks wurden vereinbarte Regeln zur Notwendigkeit, um eine Netzwerkstruktur zu schaffen, in der eine gute Zusammenarbeit möglich ist. Es empfiehlt sich, eine Kooperationsvereinbarung auf hoher Hierarchieebene, eventuell in feierlichem Rahmen, zu unterzeichnen, um die Netzwerkarbeit auf eine höhere, verbindliche Stufe zu stellen.

Kostenlose bzw. günstige Angebote

Eine der ausgeprägtesten Stärken der befragten Netzwerke stellt die kostenlose Mitgliedschaft dar. Diese ermöglicht eine Zusammenarbeit unabhängig von finanziellen Motiven sowie eine stärkere Verbindlichkeit der Einbringung der eigenen Arbeitskraft in die Netzwerkarbeit, da keine finanziellen Voraussetzungen erfüllt werden müssen. Auch die kostenlosen bzw. sehr kostengünstigen Veranstaltungsangebote, wie Workshops, Tagungen und Konferenzen, die auch teilweise der interessierten Öffentlichkeit zugänglich sind, werden als wesentlich für den Erfolg eines Gesundheitsförderungsnetzwerks genannt.

Gewohnheiten/Routine

Ein Netzwerk braucht Kontinuität. Daher ist es wichtig, dass das Netzwerk auch oder besonders bei Umstrukturierungen in der Netzwerkkoordination bzw. in Mitgliedsorganisationen den Mitgliedern sowie der Öffentlichkeit zeigt, dass es an seinen Zielen festhält und sich weiterhin für deren Erreichung einsetzt. Diese Routine kann beispielsweise durch zeitlich und/oder räumlich fixierte Konferenzen und Tagungen erreicht werden. Auch eine Regelmäßigkeit beispielsweise im Versand von Emails und Newsletter sowie ein räumlich fixierter Treffpunkt für die Zusammenkunft der Netzwerkmitglieder unterstützen Gewohnheiten und reibungslose Abläufe.

Engagierte Mitglieder

Die Erfahrung zeigt, dass das Interesse an einem Netzwerk sehr schnell geweckt, konkrete Handlungen bzw. in gesteigerter Form die Übernahme von Verantwortung jedoch nicht so einfach zu erreichen sind. Der Grund liegt neben der zusätzlichen Verantwortung auch darin, dass diese aktive Beteiligung am Netzwerk Arbeit und Ressourcen erfordert, die nicht jedes Netzwerkmitglied einbringen kann oder will. Für ein erfolgreiches Netzwerk braucht es daher Menschen, die sich kümmern, die mit Herz und Seele dabei sind, denen die Netzwerkarbeit ein Anliegen ist und die dementsprechend die Arbeit im Netzwerk vorantreiben.

Öffentlichkeitsarbeit und Politik

Um in einem Netzwerk top-down etwas bewirken zu können, wird immer wieder die Wichtigkeit der Aufmerksamkeit von Politik und Öffentlichkeit genannt. Daher sind gute Kontakte sowie eine systematische Öffentlichkeitsarbeit essentiell für den Erfolg eines Netzwerkes. Durch die Arbeit des Netzwerkes, die Veranstaltungen sowie Presseberichte, kann das Einzugsgebiet Erfahrungen zufolge, gut erreicht und das Thema (z.B. Gesundheitsförderung für eine spezielle Zielgruppe) in der Öffentlichkeit präsent werden. Die Aufmerksamkeit von EntscheidungsträgerInnen bzw. in weiterer Folge auch die Unterstützung des Themas und der eigentlichen Zielgruppe des Netzwerkes (beispielsweise Arbeit suchende Menschen) bestärkt die NetzwerkkoordinatorInnen ganz besonders in ihrer Arbeit, da auf dieser Ebene sehr viel bewirkt werden kann.

Wertschätzung

Der wertschätzende Umgang der Netzwerkmitglieder untereinander wird als wichtiges Kriterium genannt. Auch die Wertschätzung der Koordinationsstelle gegenüber den Netzwerkmitgliedern muss gewährleistet sein. Dies kann sich beispielsweise darin äußern, dass die Koordinationsstelle wichtige Entscheidungen partizipativ mit den Mitgliedern trifft sowie alle Netzwerkmitglieder auf den gleichen Informationsstand bringt. Vor allem in einem Gesundheitsförderungsnetzwerk sollte der Faktor Wertschätzung einen hohen Stellenwert einnehmen.

Informelle Kontakte

Ein Netzwerk lebt von persönlichen Kontakten, buchstäblich vom „Networking“. Daher sind neben den formalen Strukturen auch die informellen Kontakte zu beachten. Wenn sich die Netzwerkmitglieder untereinander auch auf informeller Ebene gut verstehen, erleichtert dies die Netzwerkarbeit erheblich. Transparente Kommunikationswege sowie ausreichend Platz für Diskussionen und informellen Austausch bei Veranstaltungen können hier unterstützend wirken.

Nachhaltigkeit sichern

Die Sicherung der Nachhaltigkeit wird als ein sehr wichtiges Erfolgskriterium genannt. Bis auf eines der befragten Netzwerke sind alle im Moment für eine unbegrenzte Zeit konstruiert und (zumindest die personellen Ressourcen) regelfinanziert. Eines der befragten Netzwerke konnte strukturell noch nicht nachhaltig fix verankert werden. Hier wurde nochmals betont, dass es wichtig ist, rechtzeitig finanzielle sowie personelle Ressourcen (engagierte Personen!) sowie einen offiziellen, formalen Auftrag für eine Fortführung zu sichern.

Quellenverzeichnis

Bräunling S. (2009). ExpertInneninterview. Telefongespräch im Oktober 2009

Brößkamp-Stone U. (2003). Systeme und Strukturen der Gesundheitsförderung. In: Schwartz F.W. (Hrsg.). Das Public Health Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen. (2.Auflage). München: Elsevier, Urban & Fischer, S. 243-253.

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.). (2009). Netzwerke in Österreich. Zugriff am 8. 5. 2009 unter <http://www.bmgfj.gv.at/cms/site/attachments/3/3/0/CH0771/CMS1038911709266/-gesundheitsfoerederungsnetzwerke.pdf>

Fonds Gesundes Österreich (2009): Arbeitsprogramm 2009. Wien 2009.

Gawlik-Chmiel B. (2009). ExpertInneninterview. Telefongespräch im Oktober 2009

Hübel U. (2009). ExpertInneninterview. Persönliches Gespräch im Oktober 2009

Hurrelmann K. & Lasser U. (2006). Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention. In: Hurrelmann K., Laaser U. & Razum O. (Hrsg.). Handbuch Gesundheitswissenschaften. Weinheim: Juventa, S. 749-780.

Institut für Sozial- und Präventivmedizin (2008): Förderung der Qualität in Gesundheitsprojekten. Zürich.

Jürgens-Scholz B. (2009). ExpertInneninterview. Telefongespräch im Oktober 2009

Kiesewetter E. (2009). ExpertInneninterview. Persönliches Gespräch im November 2009

Anhang

Interviewleitfaden „Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit“ – Kurzfassung

Sehr geehrte/r Frau/ Herr XY!

Herzlichen Dank, dass Sie sich für ein Interview bereit erklären!

Wir möchten Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit evaluieren und in weiterer Folge auch für unser eigenes Netzwerk definieren. Darum führen wir Interviews mit ausgewählten Netzwerken – also auch Ihnen – durch, um von Ihren wertvollen Erfahrungen zu lernen. Sie leisten damit einen sehr wichtigen Beitrag für das Netzwerk Gesundheitsförderung und Arbeitsmarktintegration. Eine Kurzbeschreibung des Netzwerks finden Sie in der Beilage („Projektsteckbrief_NGA.doc“).

Uns geht es eher um organisatorische Fragen als um den Inhalt. Also: Wie funktioniert ein gutes Netzwerk? Wie ist es aufgebaut, wie hat es sich entwickelt?

- **Wenn Sie an Ihre Erfahrungen im Netzwerk denken, welche großen Highlights und Erfolge fallen Ihnen spontan ein?**
- **Was macht Ihr Netzwerk aus, was sind die größten Stärken?**
- **Was würden Sie den KoordinatorInnen anderer Netzwerke raten?**

Struktur

- Wie ist die Netzwerk-Organisation aufgebaut? Hat sich diese Struktur bewährt?
- Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie in der Zusammensetzung der Netzwerk-Mitglieder? Wie sieht Ihre Zielgruppe aus, aus welchen Bereichen kommen die Netzwerkmitglieder?

Prozess

- Wie werden potenzielle neue Netzwerkmitglieder angesprochen? Wie funktioniert die Aufnahme ins Netzwerk? Was hat sich hier bewährt, welche Erfolgsfaktoren und Hindernisse sehen Sie?
- Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie in der Kommunikation mit Ihren Netzwerkmitgliedern? Wie kommunizieren mit Ihren Netzwerkmitgliedern? Wie informieren Sie die Mitglieder? Bieten Sie spezielle Services an?
- Wie werden die Netzwerkmitglieder motiviert, sich aktiv am Netzwerk zu beteiligen? Was würden Sie anderen Netzwerken empfehlen?
- Gibt es eine Praxisdatenbank bzw. Projektdatenbank, wo Projekte zu Ihrem Netzwerkthema eingestellt und der Öffentlichkeit bzw. den Netzwerkmitgliedern zur Verfügung gestellt werden können?

Ergebnis/Empfehlungen

- Was würden Sie sagen funktioniert in Ihrem Netzwerk besonders gut, gibt es einen bestimmten Bereich, wo Sie konkrete Empfehlungen abgeben würden, worauf man in der Netzwerkarbeit ganz besonders achten sollte?

Wien, April 2010

Autorinnen: Claudia Bayr & Maria Wiesinger

Redaktion: Alexandra Ertelthalner, Birgit Kriener & Nicole Mayer

Ein Produkt der ÖSB Consulting GmbH im Rahmen des Netzwerks Gesundheitsförderung und Arbeitsmarktintegration (NGA)

Nähere Informationen unter: www.nga.or.at



ÖSB Consulting GmbH
Meldemannstraße 12-14
A-1200 Wien
www.oesb.at