

REIFEGRADMODELLE ZUR GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG ERFOLGREICHER GESUNDHEITSNETZWERKE



INHALTSVERZEICHNIS

Besser vernetzt	03
Erfolgreiches Netzwerkmanagement im Gesundheitswesen	04
Nachhaltige und erfolgreiche Netzwerke	05
Reifegradmodelle	07
Entwicklung spezifischer Reifegradmodelle für das Management von Gesundheitsnetzwerken	08
Grundlegende Empfehlungen für Netzwerkmanager	18
Literaturverzeichnis	19



BESSER VERNETZT



Das Forschungsprojekt INDiGeR (Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen) ist das Begleitvorhaben zum Wettbewerb GeDiReMo (Gesundheits- und Dienstleistungsregionen von morgen) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Dabei zielt das Konsortialprojekt INDiGeR übergreifend darauf ab, die Gewinnerregionen von GeDiReMo wissenschaftlich zu begleiten sowie ihre Vernetzung durch eigenständige Forschungsleistungen zu unterstützen.

Der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Bayreuth adressiert in seiner Begleitforschung insbesondere die nachhaltige Ausgestaltung von Netzwerkstrukturen und -prozessen. Neben der Analyse der GeDiReMos werden vor allem auch Erkenntnisse von anderen Gesundheitsnetzwerken und aus anderen Branchen mit hohem Vernetzungsgrad identifiziert und in das Projekt mit einbezogen. Ziel ist es, die wichtigsten Dimensionen erfolgreicher Netzwerkarbeit herauszustellen und anhand eines Reifegradmodells Handlungsempfehlungen für den Aufbau und die Optimierung von Dienstleistungs- und Gesundheitsnetzwerken abzuleiten. Dadurch stellt das INDiGeR-Projekt methodisches und strategisches Handwerkzeug bereit, das beim Aufbau und der Etablierung von Dienstleistungs- und Gesundheitsnetzwerken unterstützen und dabei helfen soll, eine effektive und nachhaltige Netzwerkarbeit zu erreichen.

Die Broschüre richtet sich an Personen, die Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerke mit unterschiedlichen Akteuren erfolgreich aufbauen möchten oder planen, ein bestehendes Netzwerk systematisch weiterzuentwickeln. Zudem an Personen, die Netzwerke verwalten und operativ steuern. Die entwickelten Handlungsempfehlungen können Möglichkeiten aufzeigen, die Verwaltung und operative Steuerung ihrer Netzwerke sowie die Planung und Evaluierung der Effekte zu verbessern.

Diese Broschüre soll aufzeigen:

- ▶ **was man unter Netzwerkmanagement versteht (siehe Seite 5 ff.)**
- ▶ **was die Dimensionen des Netzwerkmanagements sind (siehe Seite 5 ff.)**
- ▶ **was man unter Reifegraden versteht (siehe Seite 7 f.)**
- ▶ **wie man sein Netzwerkmanagement anhand von Reifegraden sukzessive verbessern kann (siehe Seite 8 ff.)**

ERFOLGREICHES NETZWERKMANAGEMENT IM GESUNDHEITSWESEN

Der deutsche Gesundheitssektor befindet sich in einem Wandel in Hinsicht auf eine stetig alternde Gesellschaft, den medizinischen Fortschritt sowie die zunehmende Digitalisierung. Durch andauernde Innovationen in der Krankenbehandlung sowie zunehmende Prävention können Alterungsaspekte der Menschen verzögert werden, infolgedessen steigt die Lebenserwartung in der Bevölkerung und somit auch die Wahrscheinlichkeit von Multimorbidität. Resultierend daraus steigt sowohl der Versorgungsaufwand im Gesundheitswesen als auch die Nachfrage nach Ärzten und weiterem Fachpersonal der Branche an. Zudem verursachen die Faktoren der Alterung der Gesellschaft sowie der Multimorbidität ein Wachstum der Gesundheitsausgaben. Diese Kostenentwicklung lässt die finanzielle Belastung und den Effizienzdruck im Gesundheitssystem ansteigen. Ein weiterer Aspekt dieser demografischen Entwicklung sind überflüssige diagnostische und therapeutische Maßnahmen, welche eine unnötige Belastung von Patienten sowie dem Solidarsystem mit sich bringen. Durch eine Vernetzung der Einrichtungen und Akteure kann ein Mehrwert für die gesundheitliche Versorgung geschaffen werden. Durch die sektorale Trennung zwischen der ambulanten und der stationären Leistungserbringung existieren Schnittstellenprobleme wie Koordinations-, Kommunikations- oder Kooperationsproblematiken. Durch diese kann die Behandlungsqualität niedriger sein, da Informationen nicht weitergegeben oder Verantwortlichkeiten nicht eindeutig sind. Eine weitere Herausforderung in Deutschland stellen die strukturellen Probleme im Gesundheitssektor dar. Um zum einen dem Ärztemangel entgegenzuwirken und zum anderen angemessene medizinische Versorgung auf dem Land gewährleisten zu können, bedarf es an besseren Strukturen sowie digitaler Unterstützung. Angesichts all dieser genannten Problematiken im deutschen Gesundheitssektor sind neue Ansätze bezogen auf Versorgungsstrukturen gefragt.

Die Gründung eines Netzwerks kann eine vielversprechende Maßnahme sein, um sich an verändernde gesellschaftliche und regionale Strukturen anzupassen. Es ist wichtig, Netzwerkstrukturen zwischen den unterschiedlichen Leistungserbringern zu schaffen, um die Versorgung zu verbessern und Synergien zu erzielen. Als Beispiele für eine erfolgreiche vernetzte Gesundheitsversorgung können das

Präventionsnetzwerk Ortenaukreis (PNO) oder das Schlaganfallnetzwerk mit Telemedizin in Nordbayern (STENO) genannt werden. Das PNO fördert die körperliche und seelische Gesundheit sowie die soziale Teilhabe von Kindern im Alter von 3 bis 10 Jahren und deren Familien, indem unter anderem Transparenz von Angeboten und verbesserte Zugangsbedingungen geschaffen werden. Im STENO-Netzwerk kooperieren drei überregionale Schlaganfallzentren miteinander, welche durch telemedizinische Anbindung zu Akutkrankenhäusern rund 3,5 Millionen Patienten in Nordbayern optimale wohnortnahe Versorgung ermöglichen können. Um das Potential von Netzwerkstrukturen bestmöglich nutzen zu können, ist eine Entwicklung und Einführung eines erfolgreichen Netzwerkmanagements essentiell. Die Netzwerkinfrastruktur, Netzwerk-governance, Netzwerkmoderation und Netzwerkpromotion werden als vier Dimensionen des Netzwerkmanagements betrachtet. Diese sind miteinander verbunden und bauen aufeinander auf. Zunächst bildet die Netzwerkinfrastruktur die Grundlage des Netzwerkmanagements, darauf aufbauend gibt die Netzwerk-governance einen Steuerungsrahmen sowie Regeln für die Zusammenarbeit vor. Durch die Netzwerkmoderation wird das operative Management des Netzwerks abgebildet, welche zudem die zentrale Rolle im Netzwerk darstellt und als Koordinierungspunkt gilt. Zuletzt repräsentiert die Netzwerkpromotion das Netzwerk nach außen und ist somit die Schnittstelle zur Außenwelt.

Um einen systematischen, strukturierten Kompetenzaufbau zu gewährleisten, können hinsichtlich der Dimensionen Reifegrade zur Einordnung des erreichten Netzwerkstands genutzt werden. Reifegradmodelle sind Werkzeuge, um Unternehmen dabei behilflich zu sein, Wettbewerbsvorteile zu generieren, Kosten zu reduzieren sowie die Qualität der Dienstleistungen zu optimieren. Durch ein Reifegradmodell zu den jeweiligen Dimensionen des Netzwerkmanagements können im Folgenden gezielte Handlungsempfehlungen zur schrittweisen Verbesserung der relevanten Fähigkeiten zum Management von Gesundheitsnetzwerken gegeben werden. In Bezug auf die Dimensionen Netzwerkinfrastruktur, -governance, -moderation und -promotion wurden jeweils Subdimensionen definiert und für diese wiederum Reifegradstufen entwickelt. ■

STRUKTUREN UND PROZESSE NACHHALTIGER UND ERFOLGREICHER NETZWERKE

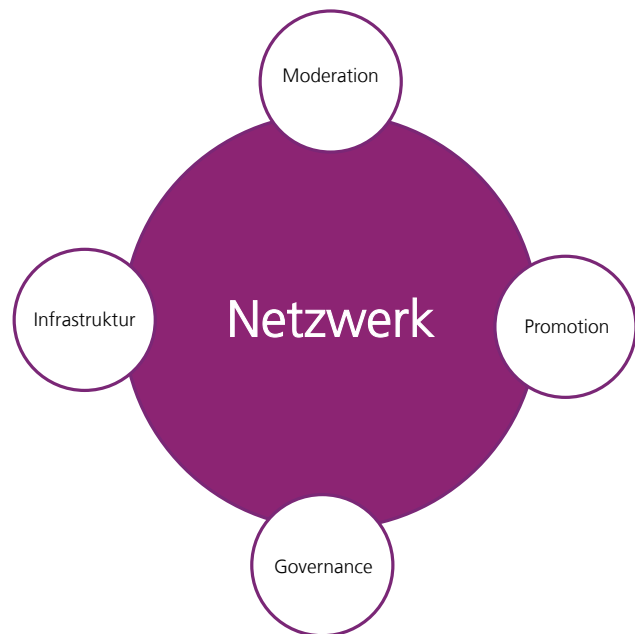
Die verschiedenen Herausforderungen im Gesundheitssektor machen Anpassungen von gesellschaftlichen und regionalen Strukturen erforderlich. Netzwerke können hierfür Lösungsansätze bereitstellen. Bei Netzwerken handelt es sich um einen langfristigen und absichtsvollen Zusammenschluss und eine Kooperation unterschiedlicher Organisationen zur besseren Erreichung gemeinsamer Ziele. Die Anzahl der teilnehmenden Organisationen ist dabei generell auf eine bestimmte Anzahl begrenzt. Darüber hinaus sind die Rollen, Aufgaben und die Beziehung unter den Mitgliedern klar definiert und an den gemeinsamen und nutzenstiftenden Zielen ausgerichtet. Ein Netzwerk ist in diesem Beitrag als ein sogenanntes Wertnetz beschrieben, da eine Wertschöpfung durch die Vernetzung und Koordination von Netzwerkmitgliedern erreicht werden soll.

Die wesentlichen Eigenschaften eines organisierten Netzwerks sind:

- ▶ **mindestens drei Akteure**
- ▶ **agiert als Intermediär zwischen den Mitgliedern**
- ▶ **Mitglieder stehen ggf. im Wettbewerb zueinander**
- ▶ **Netzwerk hat eine Identität**
- ▶ **Mitglieder verwerten und/oder schaffen neue Ressourcen**

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung des Netzwerks ist es wichtig, neben dem richtigen Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen, auch die Strukturen und Prozesse zu definieren. Diese Aufgabe obliegt dem Netzwerkmanagement.

Bei erfolgreichem Netzwerkmanagement können in verschiedensten Branchen vielfältige Potentiale und Vorteile generiert werden. Innerhalb von Gesundheitsnetzwerken führt die stärkere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure und die Abstimmung zwischen den Leistungsangeboten beispielsweise zu einer steigenden Qualität der Präventions- und Gesundheitsdienstleistungen. Des Weiteren kann eine gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen Synergieeffekte entstehen lassen, die unter anderem Wettbewerbsvorteile und eine Risikoreduktion zur Folge hat. Gleichzeitig wird eine Reduktion der Kosten für die regionale Gesundheitsversorgung ermöglicht. Der geförderte



Kernaspekte des Netzwerkmanagements

Wissensaustausch unter den Netzwerkmitgliedern fördert die einzelnen Kompetenzen und Innovationen. Im Verbund wird zudem eine größere Service- und Angebotsvielfalt, eine Vertrauensbeziehung und eine gemeinsame Netzwerkkultur geschaffen, wodurch Kunden profitieren. Der partnerschaftliche Zusammenschluss verbessert das Image der einzelnen Akteure. Dadurch wird auch die Außenwahrnehmung von potentiellen Mitgliedern und Kunden verbessert. Um die Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten zu können, erfordert es Konzepte, Maßnahmen und Ressourcen entlang von vier Dimensionen: Netzwerkinfrastruktur, Netzwerk-governance, Netzwerkmoderation und Netzwerk-promotion. Jeder dieser Dimensionen verfolgt ihrer Rolle entsprechend vorher definierter Ziele und agiert auf unterschiedlichen Ebenen. Ein harmonisches Zusammenspiel dieser Aufgabenbereiche ist wesentlich für den nachhaltigen Erfolg des Netzwerks und für einen erfolgreichen Wertschöpfungsprozess. Im Folgenden sind die vier Dimensionen kurz dargestellt.

Netzwerkinfrastruktur

Die Netzwerkinfrastruktur beinhaltet alle Maßnahmen, welche Voraussetzung für den physischen und informellen Aufbau und den Betrieb des Netzwerks notwendig sind. Sie zielt darauf ab, einen effektiven und effizienten Umgang mit der Ressource Wissen zu fördern und ein Ökosystem zu schaffen, welches Austauschprozesse begünstigt. Die Infrastruktur ist die Grundlage für die Netzwerkarbeit, den Wertschöpfungsprozess sowie für den Aufbau und den Betrieb des Netzwerks.

Im Aufgabenbereich dieser Dimension liegen beispielsweise die Verwaltung der physischen, finanziellen und personellen Ressourcen, der Betrieb geeigneter Informations- und Kommunikationsplattformen für den kontinuierlichen Austausch der Netzwerkmitglieder und die Generierung von Synergien. Besonders grundlegend für einen nachhaltigen Aufbau eines Netzwerks sind die finanziellen Ressourcen. Diese ermöglichen je nach Verfügbarkeit die Einstellung von Personal, welche wiederum Projekte und Veranstaltungen durchführen sowie den Bekanntheitsgrad des Netzwerks durch Öffentlichkeitsarbeit steigern. In der Gesundheitsbranche werden durch den digitalen Wandel (z. B. in Form von elektronischen Patientenakten oder Gesundheits-Apps) besonders die Informationstechnologien immer wichtiger. Informationstechnische Plattformen fördern die Produktivität und die Qualität der Netzwerkarbeit sowie die Innovationsfähigkeit des Netzwerks.

Netzwerk-governance

Aufbauend auf der Netzwerkinfrastruktur bildet die Netzwerk-governance die strategische Ebene des Netzwerkmanagements ab. Die Dimension umfasst den bewussten Einsatz formeller und informeller Regelungen und Steuerungsmechanismen zur Koordination und Kontrolle der gemeinschaftlichen Leistungserbringung im Netzwerk, um die vereinbarten Netzwerkziele zu erreichen. Dabei beschreibt die formelle Governance die Ausgestaltung der Rechte und Pflichten der Mitglieder sowie Regelungen und Verfahrensweisen zur Netzwerkkoordination. Informelle Governance hingegen meint die soziale Praxis, beispielsweise den Vertrauensaufbau oder die Bildung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen durch Einflussnahme und Macht.

Die wichtigsten Aufgaben umfassen die Festlegung von Netzwerkstrategie und -zielen (inkl. Auswahl von Finanzierungsquellen, Rechtsform und Projekten), das Treffen von wichtigen Entscheidungen, um die Netzwerkziele zu erreichen, sowie die kontinuierliche Leistungsüberwachung von Netzwerk, Netzwerkmanagement und Netzwerkmitgliedern.

Netzwerkmoderation

Die Netzwerkmoderation ist eng mit der Netzwerk-governance verbunden, nimmt ebenfalls eine zentrale steuernde Rolle ein, ist jedoch auf einer operativen Ebene anzusiedeln. Die Moderation wird in der Regel durch eine Kopf-stelle (bzw. einen Moderator oder eine Moderatorin) geleistet. Je nach Rechtsform des Netzwerks wird diese Rolle der operativen Netzwerksteuerung beispielsweise durch einen Geschäftsführer übernommen. Eine Aufgabe der Netzwerkmoderation ist es, die gemeinschaftliche Leistungserbringung im Netzwerk durch verschiedene Dienstleistungen (Netzwerkservices) für die Netzwerkmitglieder zu unterstützen. Dadurch leistet diese Kernfunktion einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung im Netzwerk. Die Rolle der Moderation erfordert übergreifend ein hohes Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktfähigkeit, sowie eine hohe Prozesssensibilität zur Erfassung und Beseitigung von Störungen in den Abläufen. Zentrale Aufgaben sind die Koordination der Informationsflüsse im Netzwerk, die Etablierung einer wertstiftenden Netzwerkkultur, die Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Interessen aller Parteien sowie das Angebot verschiedener erforderlicher Dienstleistungen zur Unterstützung der Netzwerkmitglieder im Rahmen der gemeinschaftlichen Leistungserbringung.

Netzwerkpromotion

Die Netzwerkpromotion stellt neben der Organisation der internen Strukturen und Prozesse des Netzwerkmanagements die vierte Dimension dar. Sie umfasst alle Aktivitäten, die auf die Zusammensetzung beziehungsweise den positiven Ausbau und die Förderung eines Netzwerks Bezug nehmen. Die Netzwerkpromotion beinhaltet im Kern die Akquise und Auswahl von Netzwerkmitgliedern sowie die Außendarstellung der Netzwerkarbeit und die Kommunikation mit externen Interessengruppen.

Eine entscheidende Aufgabe ist die Entwicklung und Etablierung einer geeigneten Promotionsstrategie für das Netzwerk. Hierzu lassen sich verschiedene Tools (z. B. Online-Befragungen oder Software für Ideenmanagement) verwenden, um Input zu strategischen Überlegungen einzuholen. Zu den weiteren Aufgaben zählen beispielsweise die Definition der Zielgruppe der Netzwerkmitglieder, die Verwaltung und Weiterentwicklung der Netzwerkzusammensetzung und die Festlegung der geeigneten Netzwerkgröße. ■

REIFEGRAD- MODELLE



Reifegradmodelle sind Werkzeuge, die Organisationen unter anderem bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen, der Reduzierung von Kosten sowie der Verbesserung der Qualität ihrer Services unterstützen sollen, um systematisch die organisationalen Aufgabenbereiche und Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Bruin et al. 2005). Forscher erfassen seit den 1960er Jahren Reifegradmodelle für diverse Kontexte, von Lieferketten-Optimierung bis hin zu Software-Entwicklung (z.B. das Capability Maturity Model (Paulk et al. 1993; Poepelbuss und Roeglinger 2011)). Das wesentliche Vorgehen bei der Erstellung der Modelle ist dabei immer einheitlich (Bruin et al. 2005; Becker et al. 2009). In folgender Grafik wird das wissenschaftliche Vorgehen des Prozessmodells zur Erstellung von Reifegradmodellen in seinen fünf essentiellen Schritten dargestellt.

Im ersten Schritt wird die Relevanz des bestehenden Problems sowie die Definition der durch das Reifegradmodell zu lösenden Problemstellung abgebildet. Im zweiten Prozessschritt werden, nach der Identifikation und der Veranschaulichung des Problems, bereits existierende Reifegradmodelle aus essentiellen Bereichen recherchiert, analysiert und verglichen. Der dritte Schritt legt eine Strategie zur Reifegradentwicklung fest, es kann zwischen der Entwicklung eines neuen Modells, der Weiterentwicklung eines bestehenden Modells, der Kombination bestehender Modelle in ein neues Modell sowie dem Transfer von Strukturen und Inhalten existierender Modelle auf ein neues Anwendungsfeld unterschieden werden. In vierten Prozessschritt dieses Vorgehens werden im iterativen Entwicklungsprozess der Reifegradmodelle unterschiedliche Forschungsmethoden (z.B. Literaturrecherche, Experteninterviews, Expertendiskussion) in mehreren Prozessschritten wiederholt, um dieses Modell aufzustellen. Das entwickelte Reifegradmodell muss im fünften Schritt evaluiert werden, indem die Anwendbarkeit in der Praxis geprüft wird. Die Evaluation hat das Ziel, die Nützlichkeit, Qualität und Wirksamkeit des entwickelten Modells darzulegen (Becker et al. 2009).

Der Verwendungszweck von Reifegradmodellen lässt sich in zwei Ansätze unterteilen, zum einen Optimierungsmodelle und zum anderen Bewertungsmodelle. Optimierungsmodelle, auch Maturity/Capability Models (Paulk et al. 1993) bilden auf Grundlage von Best Practices einen Entwicklungspfad für die betrachtete Anwendungsstelle. Bewertungsmodelle, sogenannte Assessment Models (European Foundation for Quality Management 1999) hingegen betrachten den Entwicklungspfad als dynamischen Prozess und geben diesen, gegensätzlich des Optimierungsmodells, nicht explizit vor. Um Optimierungspotentiale ableiten zu können, erfolgt eine kontinuierliche Prüfung des Anwendungsfelds auf definierte Qualitätsmerkmale.

1 Problemidentifikation und -definition

2 Recherche, Analyse und Vergleich existierender Reifegradmodelle

3 Festlegung einer Strategie zur Entwicklung der Reifegradmodelle

4 Iterative Modellentwicklung

5 Evaluation der Reifegrade

Vorgehen zur Entwicklung der Reifegradmodelle

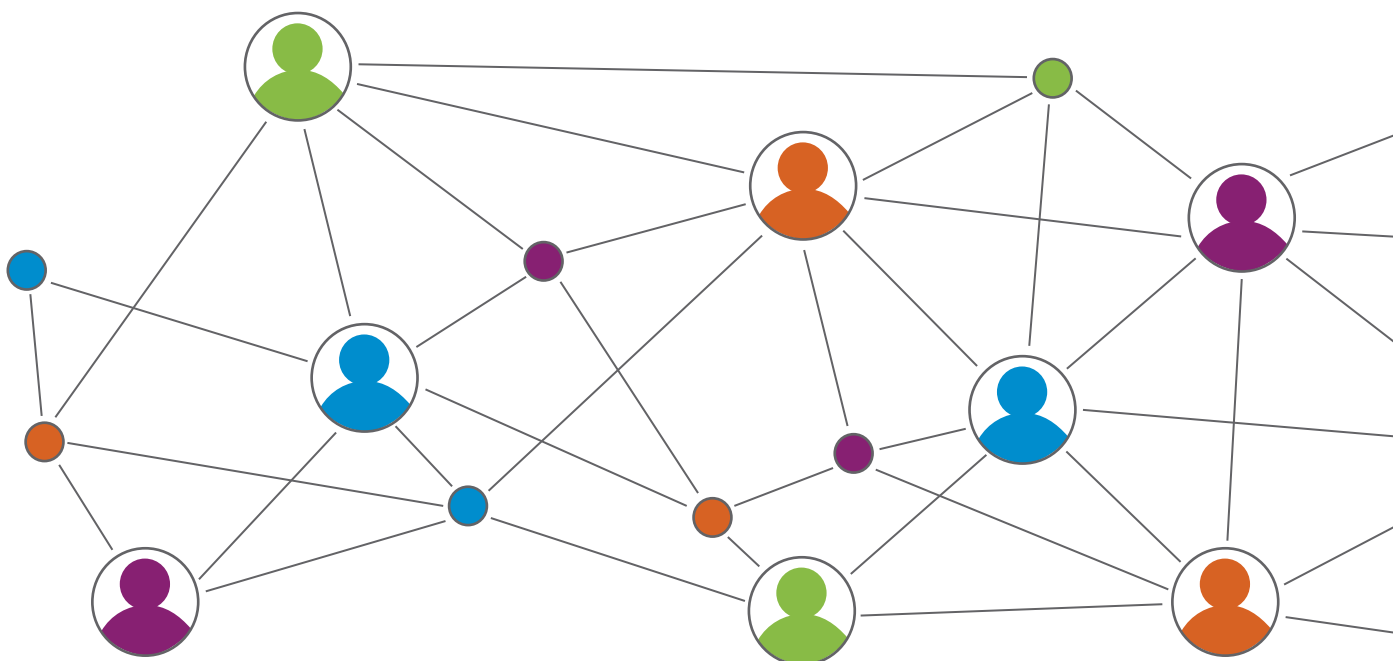
ENTWICKLUNG SPEZIFISCHER REIFEGRADMODELLE FÜR GESUNDHEITSNETZWERKE

Der Managementerfolg von Wertnetzen wird maßgeblich von der Koordination der vier Dimensionen des Netzwerkmanagements bedingt. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten müssen mit der Zeit erworben und ausgereift werden. Der vorliegende Beitrag soll die relevanten Netzwerkmanagement-Fähigkeiten aufzeigen und darlegen auf welche Weise sie weiterentwickelt werden können, um die Netzwerkarbeit zu optimieren. Zentrale Aufgaben und konkrete Empfehlungen für die Durchführung sollen dafür aufgezeigt werden. Aus diesem Grund wurden Reifegradmodelle entwickelt, die ein geeignetes Tool für eine systematische Herangehensweise darstellen.

Die vier Dimensionen wurden hierfür als jeweilige Dimensionen der Reifegradmodelle definiert: Netzwerkinfrastruktur, Netzwerk-governance, Netzwerkmoderation und Netzwerkpromotion. Über die definierten Subdimensionen kann eine detailliertere Bestandsaufnahme der Netzwerkfähigkeiten je Dimension durchgeführt und dokumentiert werden (Ist-Fähigkeiten), die schrittweise weiterentwickeln sind. Zwischen den vier Bereichen be-

stehen Interdependenzen, die sich bedingen und gegenseitig beeinflussen. Deshalb sollte keine der Dimensionen isoliert betrachtet werden, sondern immer als Teil eines ganzheitlichen Netzwerkmanagement-Ansatzes. Mittels unterschiedlicher Reifegradstufen werden Anforderungen für verschiedene Kompetenzlevel eines Netzwerks formuliert (Soll-Fähigkeiten). Einzelne Handlungsempfehlungen zeigen Ansatzpunkte und Möglichkeiten für einen schrittweisen Kompetenzaufbau im Netzwerkmanagement. Jede der Dimensionen wird jeweils durch vier Reifegradstufen strukturiert, die sich in Bezug auf die jeweiligen Aufgaben der Subdimensionen unterscheiden. Zudem sind die Reifegrade bezüglich der Dimensionen sinngemäß benannt. So kann die Moderation in der ersten Reifegradstufe beispielsweise initial und ad-hoc erfolgen (siehe Abbildung S. 14). Äquivalent wäre die Netzwerk-governance nicht existent (siehe Abbildung S.12).

Der erste Reifegrad zeichnet sich durch fehlende Grundvoraussetzungen in den vier Managementbereichen aus. Innerhalb des Wertnetzes sind weder eine gemeinsame

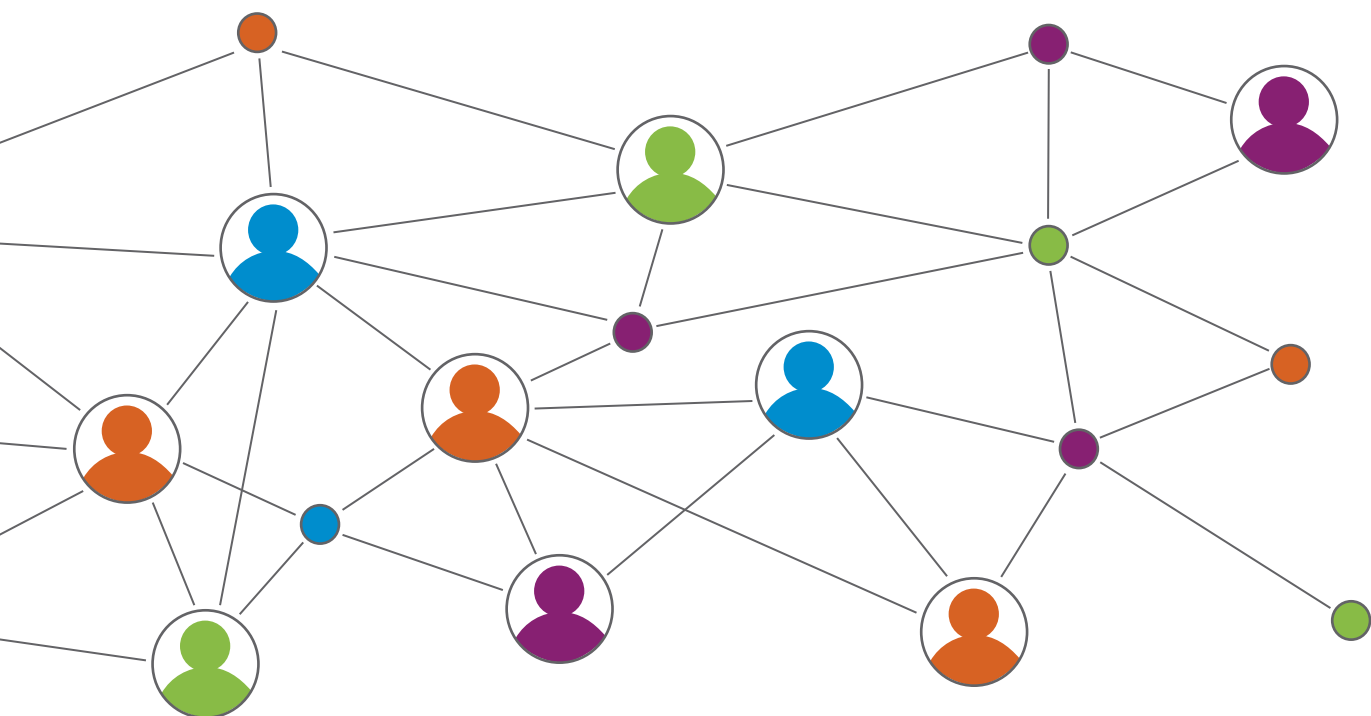


Infrastruktur, gemeinsame Strategien und Ziele, noch vertragliche Regelungen etabliert. Finanzielle, personelle oder physische Ressourcen werden intern nur bedingt aufgeteilt, eine Projektakquise findet nur ad-hoc statt und es existiert keine Leistungsüberwachung oder -dokumentation. Außerdem fehlen einheitliche Kommunikationskanäle, Marketing-Aktivitäten und eine gezielte Ansprache potentiell neuer Netzwerkmitglieder.

Darauf aufbauend wird beim zweiten Reifegrad die Wichtigkeit einzelner Funktionen erkannt und erste Aufgaben, Vorgänge und Prozesse ausgebaut und strukturiert. Finanzielle Mittel für gemeinsam definierte Netzwerkstrategien und -ziele werden bereitgestellt, Räumlichkeiten angemietet und ein Netzwerkmanager angestellt, der die Aufgaben des Geschäftsführers und Netzwerkmoderators übernimmt. Zudem sind Kommunikationskanäle festgelegt und eine zentrale Datenbank ist installiert. Eine geeignete Rechtsform, Regeln und Verantwortlichkeiten werden festgehalten und ein Nutzenversprechen für potentielle Mitglieder erarbeitet.

In der dritten Entwicklungsstufe werden die relevanten Managementaufgaben und -prozesse noch zielgerichteter ausgerichtet und die Nachhaltigkeit fokussiert. Alle Netzwerkaktivitäten werden an der übergreifenden Netzwerkstrategie ausgerichtet, Ressourcen nachhaltig eingesetzt, gemeinsame Informationssysteme und Kommunikationskanäle genutzt und ein nachhaltiges Finanzierungsmodell definiert. Zudem werden strukturierte Leistungsüberwachungen und -dokumentationen, ein Sanktionssystem und strukturierte Auswahl- und Verwaltungsmechanismen für Mitglieder eingerichtet.

Auf der höchsten, vierten Reifegradstufe werden alle definierten und etablierten Strukturen, Aufgaben und Prozesse kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Zusätzlich zur üblichen Netzwerkarbeit werden so unter anderem die übergreifende, aber auch die IT- oder Promotion-Strategie stetig hinterfragt und weiterentwickelt. ■



REIFEGRADMODELL NETZWERKINFRASTRUKTUR

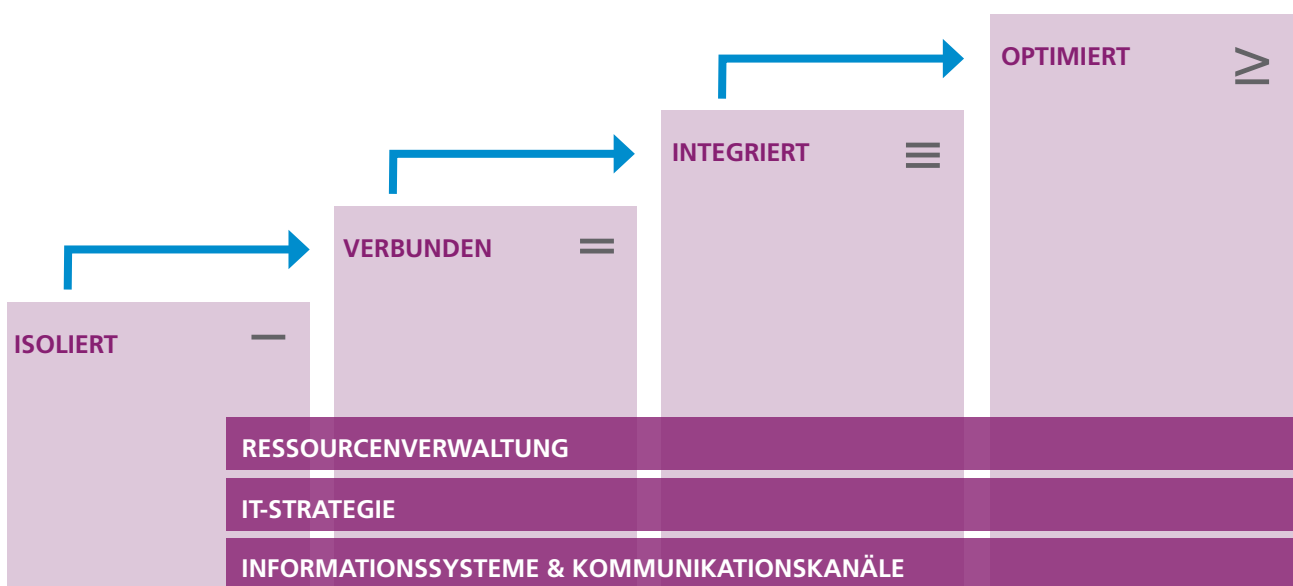
Das Reifegradmodell zur Dimension der Netzwerkinfrastruktur umfasst die **Ressourcenverwaltung**, die **IT-Strategie** sowie **Informationssysteme & Kommunikationskanäle** als Subdimensionen.

Bei der Verwaltung der finanziellen, personellen und physischen Ressourcen des Netzwerks geht es im Kern um die nachhaltige Verwendung gemeinsamer Ressourcen zum bestmöglichen Erreichen der Ziele für die Netzwerkarbeit. Die zweite Subdimension beinhaltet die IT-Strategie für das Netzwerk, durch die der Einsatz und die Auswahl von Technologien, Outsourcing-Entscheidungen sowie die Etablierung von IT-Standards festgelegt werden. Die Auswahl und der Einsatz von zueinander kompatiblen beziehungsweise einheitlichen Informationssystemen und Kommunikationskanälen wird zur effektiven und effizienten Vernetzung von Netzwerkmitgliedern und -management angestrebt.

Je nach Entwicklungsstand lassen sich für die einzelnen Subdimensionen verschiedene Handlungsempfehlungen formulieren, die zur Erreichung eines höheren Reifegrades dienen und dadurch zu einer Verbesserung der Wertschöpfung im Netzwerk verhelfen sollen.

Die Empfehlungen für die erste Subdimension **Ressourcenverwaltung** lauten:

- ▶ Beschaffung finanzieller Ressourcen (z. B. Fördergelder oder Kapitaleinlagen) für die Aufnahme der gemeinsamen Aktivitäten.
- ▶ Sicherstellung systematischer und zielgerichteter Akquise neuer finanzieller Ressourcen (z. B. Mitgliedsbeiträge, Erlöse), um eine langfristige Verstetigung der Netzwerkarbeit zu erreichen.
- ▶ Unterstützung der Ressourcenverwaltung durch geeignete Software (z. B. Lexware für Buchhaltung und Finanzen).
- ▶ Erstellung eines jährlichen Investitions- und Projektplans als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für die relevanten Gremien des Netzwerks.
- ▶ Beschäftigung von hauptamtlichem Personal und Einsatz von studentischen Mitarbeitern, Praktikanten und Auszubildende für eine flexible Unterstützung.



Reifegradmodell zur Netzwerkinfrastruktur

In Bezug zur zweiten Subdimension **IT-Strategie** empfiehlt sich u.a.:

- ▶ Entwicklung einer an der Netzwerkstrategie ausgerichteten IT-Strategie.
- ▶ Bewältigung von Dokumentationspflichten, Informationsbereitstellung oder Vernetzungen im Netzwerk durch geeignete Informationssysteme.
- ▶ Einführung und Nutzung zertifizierter Informationssysteme, um das Vertrauen und die Transparenz der Netzwerkarbeit zu erhöhen.
- ▶ Durchführung einer Evaluationsphase (Marktrecherche, Pilottest und ggf. externe Beratung) zur Einführung geeigneter Informationssysteme. Hierbei sollten unter anderem Kriterien wie Arbeitserleichterung und Unterstützung der Netzwerkservices beachtet werden.
- ▶ Kontinuierliche Überwachung von Veränderungen im Netzwerkkumfeld oder in der Netzwerkstrategie und vorausschauende Anpassung der IT-Strategie bei Bedarf.

Innerhalb der dritten Subdimension **Informationssysteme & Kommunikationskanäle** sollten unter anderem folgende Aspekte beachtet werden:

- ▶ Herstellung von Kompatibilität zwischen den vorhandenen Systemen und die Einrichtung von Kommunikationskanälen (z. B. Telefon- und Videokonferenzsysteme).
- ▶ Regelmäßiger persönlicher Kontakt (z. B. regelmäßige Jour Fixe, Arbeitsgruppentreffen, Veranstaltungen, informelle Treffen) für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen im Netzwerk.
- ▶ Bedarfsorientierte Implementierung von gemeinsam genutztem Informationssystem.
- ▶ Durchführung von Maßnahmen für Datensicherheit (z. B. Management von Zugriffsrechten) und Datenschutz.
- ▶ Systematische Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben.
- ▶ Verwaltung des Netzwerkwissens in einer zentralen, gemeinsamen Datenbank (z. B. Data Warehouse).
- ▶ Regelmäßige Durchführung von Mitgliederbefragungen in Bezug zur Zufriedenheit. ■



REIFEGRADMODELL NETZWERKGOVERNANCE

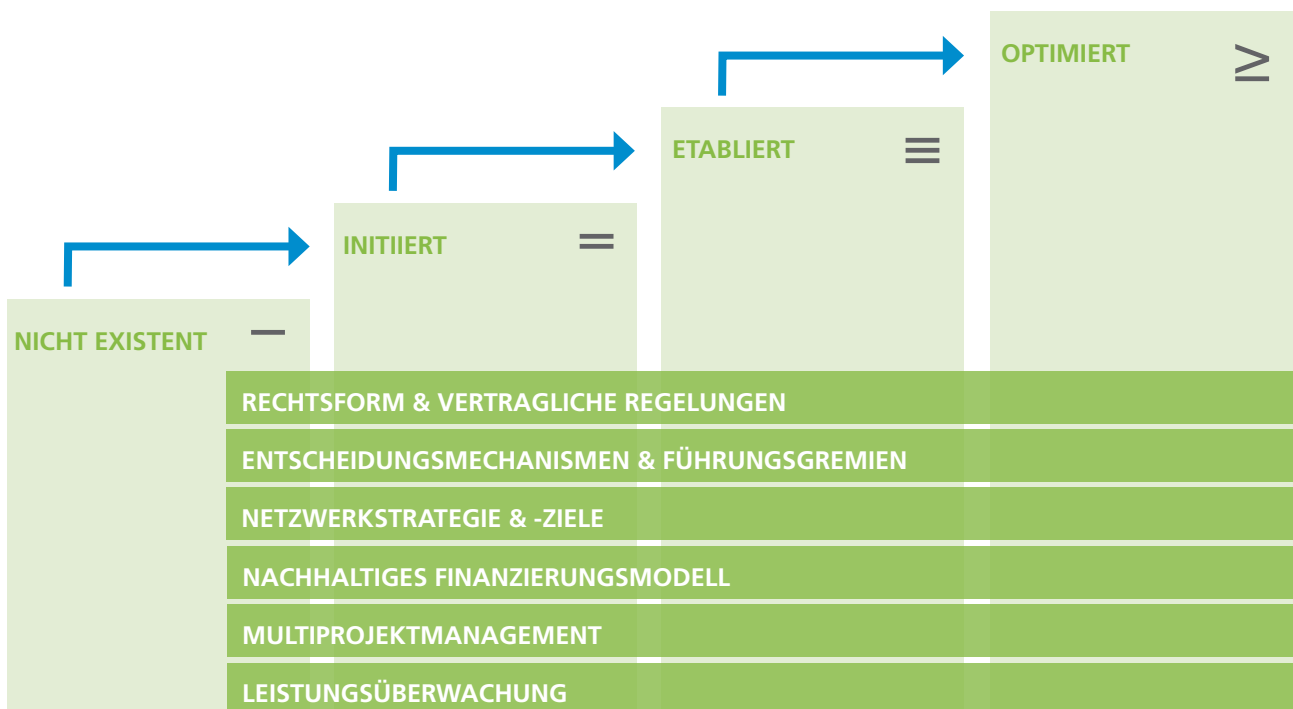
Das Reifegradmodell zur Netzwerk-governance kann durch sechs Subdimensionen strukturiert werden.

Die erste Subdimension umfasst die Auswahl einer geeigneten Rechtsform und die vertragliche Regelung der Zusammenarbeit. Bei der Diskussion zur Rechtsform geht es generell um die Erzielung einer höheren Verbindlichkeit für die Netzwerkarbeit und das Generieren von Ein- und Austrittsbarrieren. Neben der Auswahl der geeigneten Rechtsform und vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit ist es wichtig, die Entscheidungsmechanismen und Führungsgremien festzulegen. Dies stellt die zweite Subdimension der Netzwerk-governance dar. Die dritte Subdimension beschreibt die Entwicklung gemeinsamer Strategien und Ziele für die gemeinsame Netzwerkarbeit unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen. Die vierte Subdimension umfasst das nachhaltige Finanzierungsmodell und fokussiert den langfristigen Bestand des Netzwerks, die fünfte befasst sich mit der strategischen Auswahl und Durchführung von multiplen Projekten. Grundsätzlich sollte das Netzwerk alle Projektmöglichkeiten systematisch überwachen und evaluieren. Die letzte Subdimension betrifft daher die Leistungsüberwachung von Netzwerkmanagement und Netzwerkmitgliedern.

Zur Weiterentwicklung und möglichen Verbesserung des Netzwerks bieten sich entsprechend der Subdimensionen verschiedene Empfehlungen an:

Bei der Subdimension **Rechtsform & vertragliche Regelungen** empfiehlt sich:

- ▶ Festlegung einer Rechtsform für das Netzwerk, welche dem Zweck und den Zielen des Netzwerks entspricht.
- ▶ Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit und Entwicklung von Verhaltensrichtlinien für die Netzwerkmitglieder – eine gemeinschaftliche Erarbeitung und Festlegung dieser Regeln ist zu empfehlen (z. B. im Intranet) sowie kontinuierliche Überwachung dieser.
- ▶ Gründung der meisten Gesundheitsnetzwerke initial als Verein. Zu einem späteren Zeitpunkt wird eine zusätzliche Organisation mit eigener Rechtsform ins Leben gerufen, um die wirtschaftlichen Aktivitäten des Netzwerks und die Gewinne abzubilden.
- ▶ Zur Steuerung von Gesundheitsnetzwerken bieten sich die Rechtsformen GmbH und GmbH & Co KG an. Die eG ist aufgrund der einfachen Handhabung insbesondere bei Ärztenetzen beliebt.



Die Handlungsempfehlungen für die zweite Subdimension **Entscheidungsmechanismen & Führungsgremien** lauten:

- ▶ Schaffung von Führungsgremien je nach Bedarf und definierter Entscheidungsmechanismen sowie Institutionalisierung im Sinne der Netzwerkstrategie und -ziele. Alle Verantwortlichkeiten sollen klar zugewiesen werden.
- ▶ Treffen kleinerer Entscheidungen direkt vom Netzwerkmanagement. Konsultierung des Vorstands beziehungsweise Aufsichtsrat bei mittelgroßen Entscheidungen. Zusätzliche Einbindung der Gesellschafter- oder Mitgliederversammlung für größere Entscheidungen.
- ▶ Klausurtagungen zur Strategieentwicklung oder bedarfsorientiertes Hinzuziehen von Experten zur Entscheidungsfindung (z. B. aufgrund fehlender Kompetenzen).
- ▶ Unterstützung repetitiver Entscheidungsvorgänge durch Workflow-Management-Systeme (z. B. Activiti).
- ▶ Kontinuierliche Überprüfung der Organe und Prozesse bezüglich ihres Einklangs mit der Strategie, Zielen und der Kultur des Netzwerks.

Vorgänge und Prozesse in Bezug zur Subdimension **Netzwerkstrategie & -ziele** könnten folgend weiterentwickelt werden:

- ▶ Feststellung der Notwendigkeit von gemeinsamen Strategien und Zielen und Initiierung eines Prozesses zur Strategiefindung. Die strategische Ausrichtung ist schriftlich festzuhalten.
- ▶ Konzeption des Finanzierungsmodells, der Handlungsfelder, der Kernkompetenzen, der Kriterien zur Mitgliederwahl, der Definition der Zielgruppe, des Leistungsportfolios und der regionalen Ausrichtung in der Netzwerkstrategie.
- ▶ Entwicklung der Strategie mit Hilfe von Mitgliederbefragungen, Workshops und mit allen Mitgliedern. Unterstützung des Ideen- und Innovationsmanagements (z. B. deascale, Hype Innovation), der Mitgliederbefragungen (z. B. SoSci Survey, doodle, LimeSurvey) oder der Vereinsverwaltung (z. B. Linear von Lexware) durch Software.
- ▶ Berücksichtigung von Controlling (u. a. bisherige Zielerreichung) und weiteren Datenauswertungen bei der Entwicklung von Strategien und Zielen.
- ▶ Sicherstellung der strategischen Ausrichtung durch kontinuierliche Überwachung und Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen und Anpassung bei Bedarf.

Nachfolgend sind die Handlungsempfehlungen für die vierte Subdimension **Nachhaltiges Finanzierungsmodell** aufgelistet:

- ▶ Frühzeitige Planung und Umsetzung eines nachhaltigen Finanzierungsmodells. Klassischerweise eignet sich ein Mix aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen (Kombination aus Mitgliedsbeiträgen, Geldern aus Drittmittelprojekten, Einnahmen aus Dienstleistungen sowie staatlicher Förderungen).
- ▶ Konzentration auf eine einzige Finanzierungsquelle ist aufgrund der daraus entstehenden Abhängigkeit nicht zu empfehlen.
- ▶ Anbieten der Dienstleistungen für Mitglieder kostenlos und für Externe kostenpflichtig, um einen gesteigerten Anreiz einer Mitgliedschaft zu gewährleisten.
- ▶ Kontinuierliche Überwachung des Finanzierungsmodells und Anpassung bei Bedarf.

Bei der fünften Subdimension **Multiprojektmanagement** empfiehlt sich:

- ▶ Segmentierung der Projekte nach verschiedenen Kriterien zur Übersichtlichkeit (z. B. nach Anwendungsfeld oder zeitlichem Horizont).
- ▶ Ausrichtung der Auswahl der Projekte an strategischen Überlegungen und Orientierung an tatsächlichen Bedürfnissen sowie den Schwerpunktthemen der Netzwerkarbeit.
- ▶ Definierung eines Soll-Portfolios im Sinne der Netzwerkstrategie und eine kontinuierliche Anpassung des Ist-Portfolios zur bestmöglichen Annäherung.
- ▶ Strukturierte und standardisierte Steuerung einzelner Projekte, ggf. mit Hilfe von Projektmanagement-Software (z. B. Clarizen, Basecamp, dapulse).
- ▶ Durchführung von Pilotprojekten und Streben nach erfolgreichem Abschluss einzelner Projekte.

Im Hinblick auf die Subdimension **Leistungsüberwachung** ergeben sich die Handlungsempfehlungen:

- ▶ Einführung und stetige Weiterentwicklung einer strukturierten Überwachung und einer einheitlichen Dokumentation der Leistungserbringung und Zielerreichung von Netzwerkmanagement und Netzwerkmitgliedern.
- ▶ Systematische Steuerung der Zielerreichung anhand geeigneter Kennzahlen und eines kennzahlenbasierten Controllings.
- ▶ Einsatz geeigneter Software-Unterstützung. Spezielle Controlling-Software (z. B. DATEV) für kleiner -, und ein ERP-System (z. B. IFS, Oracle) für größere Netzwerke.
- ▶ Dokumentation von Ergebnissen und Beschlüssen aus Netzwerktreffen, von periodischen Zielerreichungswerten sowie deren Kommunikation in Berichtsform.
- ▶ Einführung eines Qualitätsmanagements (z. B. DIN-Zertifizierungen), um die Qualität der Netzwerkarbeit systematisch zu kontrollieren und zu verbessern.
- ▶ Bildung eines auf die Leistungsüberwachung aufbauenden Sanktionssystems. ■

REIFEGRADMODELL NETZWERKMODERATION

Das Reifegradmodell zur Dimension der Netzwerkmoderation umfasst fünf Subdimensionen.

Die erste Subdimension beinhaltet das Rollenverständnis zur Netzwerkmoderation sowie die Zuordnung und Übernahme von Verantwortung. Die zweite Subdimension der Netzwerkmoderation zielt auf eine kontinuierliche Erhöhung der Intensität der Zusammenarbeit ab. Dies kann durch die Entwicklung von gemeinsamen Strategien und Zielen, sowie durch einen aktiven und direkten Austausch der Mitglieder erreicht werden. Die dritte Subdimension umfasst die Koordinationsmechanismen (z. B. regelmäßige Treffen) zur Strukturierung und Steuerung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Netzwerk. Ziel ist es, den systematischen Informationsaustausch zu gewährleisten und diesen zu dokumentieren. Das Angebot an Services für Netzwerkmitglieder stellt eine weitere Subdimension dar. Hierbei handelt es sich um die grundsätzliche Frage, welche Dienstleistungen für Netzwerkmitglieder angeboten werden und wie diese definiert sind. Ziel ist die Entlastung der Netzwerkmitglieder in ihren administrativen Tätigkeiten, damit diese sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Die Förderung einer wertstiftenden Netzwerkkultur beschreibt die fünfte Subdimension.

Für die erste Subdimension **Rollenverständnis & Verantwortung** innerhalb von Netzwerken ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- ▶ Gewinnung von vollständigem Verständnis der Moderatorenrolle, ihren Aufgaben und einem Überblick über die verschiedenen Verantwortlichkeiten im Netzwerk.
- ▶ Etablierung einer zentralen Anlaufstelle und einer zentralen Beratung für Netzwerkmitglieder (z. B. für rechtliche Themen, Gesetzesänderungen, Fördermöglichkeiten).
- ▶ Zusammenarbeit mit den Führungsgremien im Netzwerk (z. B. Vorstand, Beirat Lenkungsausschuss) im Sinne eines Bindeglieds zu den Netzwerkmitgliedern.
- ▶ Steuerung und Vorantreiben von Schwerpunktthemen des Netzwerks als treibende Kraft.
- ▶ Einrichtung einer Geschäftsstelle für eine professionelle Umsetzung der Netzwerkmoderation.
- ▶ Akquise eines Netzwerkmoderators mit guten Soft-Skills, Kommunikationsstärke, Offenheit, guter eigener Vernetzung sowie Interesse an den Themen des Netzwerks.
- ▶ Durchführung von gemeinschaftlicher Reflektion in regelmäßigen Abständen und gegebenenfalls Anpassung der Moderatorenrolle.
- ▶ Übertragung geeigneter Aufgaben an einzelne Netzwerkmitglieder im Sinne einer Selbstverantwortung.



Im Hinblick auf die Subdimension **Intensität der Zusammenarbeit** empfiehlt sich:

- ▶ Abhaltung gemeinschaftlicher und regelmäßiger, strategischer Diskussionen (z. B. zur Weiterentwicklung der Netzwerkstrategie).
- ▶ Festlegung von Kommunikationswegen und Anbieten geeigneter Austauschplattformen zur Zusammenarbeit. Gegebenenfalls ist dafür ein einheitliches, digitales Kommunikationssystem (z. B. Skype oder WhatsApp for Business) sinnvoll.
- ▶ Stärkung von Vertrauensverhältnissen und Intensivierung der Zusammenarbeit insbesondere durch persönliche Kontakte. Daher ist insbesondere eine informelle Vernetzung der Mitglieder (z. B. Teambuilding-Maßnahmen) zu initiieren.

Nachfolgend sind Empfehlungen hinsichtlich der Subdimension **Kommunikation & Zusammenarbeit** im Netzwerk aufgelistet:

- ▶ Festlegung eines Verhaltenskodex (z. B. klar definierte Kommunikationswege), Vermeidung von Informations- und Terminüberfrachtungen bei Mitgliedern, Erklärung von Aufgaben und Projekte und eine klare Definition von Prozessen.
- ▶ Zusammenbringen und gegenseitiges Kennenlernen der einzelnen Netzwerkmitglieder. Sowohl persönliche (z. B. Arbeitsgruppen, Mitgliederversammlungen, Jour Fixe, Workshops), als auch nicht-persönliche (z. B. E-Mail, Telefon, Instant Messaging) Kommunikationskanäle sollten dafür festgelegt und konsequent genutzt werden.
- ▶ Einsatz von Instant-Messaging-Diensten für die schnelle Klärung von Fragen und ad-hoc-Abstimmungen (z. B. WhatsApp, Threema).
- ▶ Definition eines offiziellen Dokumentationsprozesses. Systematische Dokumentation von Absprachen und Ergebnissen (z. B. Gesprächsprotokolle) und Aufbereitung von Vor- und Zwischenergebnissen zur Entscheidungsfindung.
- ▶ Vorhalten des zentralen Netzwerkwissens durch eine IT-Plattform (z. B. Gesprächsprotokolle).
- ▶ Kontinuierliches Hinterfragen und Verbessern der festgelegten Mechanismen und Prozesse.

Bei der vierten Subdimension **Service-Angebot für Netzwerkmitglieder** empfiehlt sich:

- ▶ Entwicklung neuer, bedarfsorientierter Service-Angebote in Rücksprache mit den Mitgliedern. Hierfür bieten sich regelmäßige Zufriedenheitsanalysen durch (Online-) Befragungen (z. B. SurveyMonkey, Qualtrics) oder persönliche Gespräche an.
- ▶ Unterstützung konkreter Planung und Durchführung von Veranstaltungen (z. B. Kongresse) durch entsprechende Software-Lösungen (z. B. simplyOrg).
- ▶ Systematische und kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des Service-Angebots (z. B. fachliche Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen, Workshops) auf den Bedarf der Netzwerkmitglieder.

Für die letzte Subdimension **Netzwerkultur** ergeben sich folgende Empfehlungen:

- ▶ Entwicklung der Netzwerkultur durch die Verständigung auf gemeinsame Werte für die Netzwerkarbeit (z. B. im Rahmen einer Strategiesitzung mit allen Mitgliedern). Diese sollten schriftlich festgehalten werden.
- ▶ Gleichberechtigung der Mitglieder (z. B. Stimmrecht bei Entscheidungen, Mitgliedsbeiträge).
- ▶ Offene und transparente Kommunikation des Netzwerkmanagements. Dazu bietet sich unter anderem die Nutzung digitaler Plattformen (z. B. Filesharing, Intranetseiten), persönliche Gespräche, informelle Treffen und Kommunikationskanäle (z. B. E-Mail-Newsletter) an.
- ▶ Mitgliederbeteiligung und die Einbringung verschiedener Netzwerkaktivitäten sollten gefördert werden. Gemeinsame Projektarbeit ist hierzu hilfreich.
- ▶ Bewusstes Ausschließen von Themen, bei denen die Mitglieder in starken Wettbewerb zueinanderstehen.
- ▶ Regelmäßige Evaluierung des Status Quo des Zusammenhalts und der Stimmung im Netzwerk durch Zufriedenheitsanalysen. Ob sich eine Netzwerkultur entwickelt, lässt sich u. a. an der Nachfrage nach Veranstaltungen und an erfolgreich umgesetzten Projekten identifizieren. ■

REIFEGRADMODELL NETZWERKPROMOTION

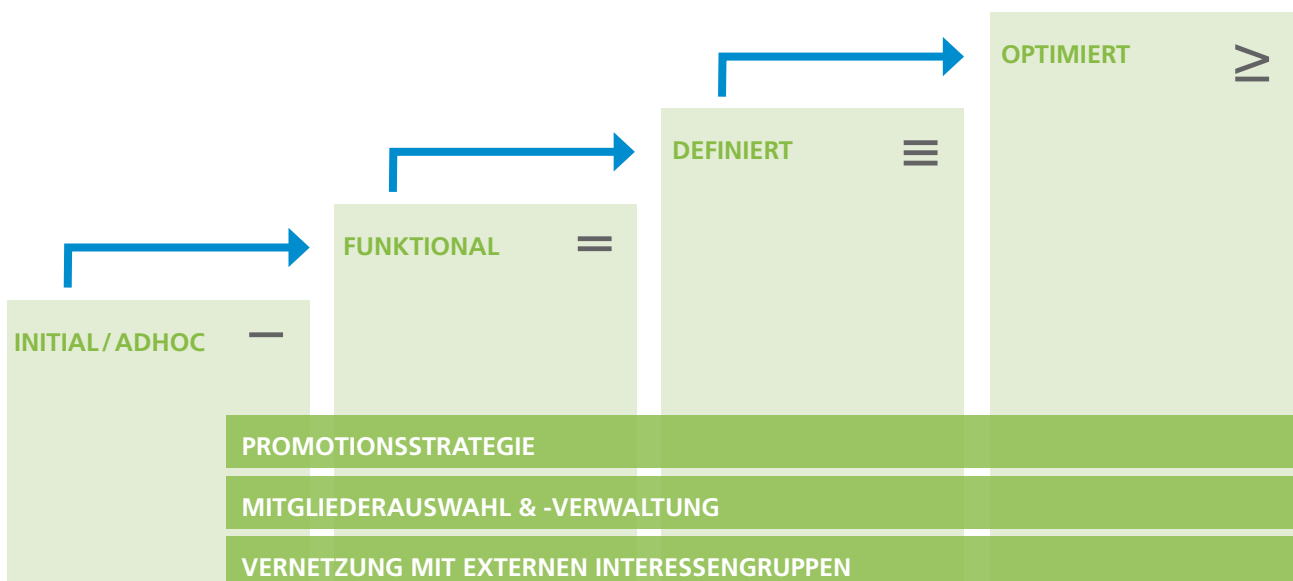
Das Reifegradmodell der Netzwerkpromotion umfasst drei Subdimensionen.

Die erste Subdimension befasst sich mit der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung einer Promotionsstrategie für das Netzwerk. Es wird unter anderem definiert, wie sich das Netzwerk nach außen präsentieren möchte. Der Fokus liegt auf der Öffentlichkeitsarbeit für das Netzwerk und der Auswahl geeigneter Marketingkanäle um das Netzwerk zum einen bekannt zu machen um zum anderen neue Mitglieder anzusprechen. Die zweite Subdimension beinhaltet die Auswahl und Verwaltung der Netzwerkmitglieder. Die letzte Subdimension umfasst hingegen die Vernetzung mit externen Interessengruppen zur gezielten Unterstützung der Netzwerkziele und -interessen. Das Netzwerkmanagement übernimmt dabei also die Schnittstelle zwischen den Mitgliedern und den Interessengruppen.

Zur ersten Subdimension **Promotionsstrategie** ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- ▶ Gemeinschaftliche Definition einer an der übergreifenden Netzwerkstrategie angelehnten Strategie für Maßnahmen zur Promotion des Netzwerks.
- ▶ Bestimmung der angestrebten Netzwerkgröße, die für den Kontext der festgelegten Netzwerkaktivitäten als sinnvoll erachtet wird.

- ▶ Definition und aktive Kommunikation eines Nutzenversprechens, um sowohl potenziellen als auch bestehenden Netzwerkmitgliedern den Mehrwert aus der Investition von Zeit und Geld aufzuzeigen.
- ▶ Identifikation und Akquise aktiver Mitglieder durch persönliche Ansprache, Internetrecherchen oder internen oder externen Veranstaltungen.
- ▶ Erstellung eines Marketingkonzepts mit konkreten Maßnahmen, um die Bekanntheit des Netzwerks zu steigern, eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu bewirken und eine einheitliche Außenwirkung sicherzustellen.
- ▶ Informationswiedergabe über das Netzwerk durch die Erstellung von Flyern, Broschüren, Netzwerkberichten (z. B. Quartals-/Jahres-/Projektberichte), Publikationen wissenschaftlicher Beiträge, Newslettern und einer Internetseite.
- ▶ Gezielte Auswahl und Nutzung digitaler sozialer Medien (z. B. Facebook, Twitter, YouTube). Essentiell sind die professionelle Pflege des Profils und der Beiträge sowie eine schnelle Reaktionszeit.
- ▶ Durchführung eigener Veranstaltungen (z. B. Infoveranstaltungen, Fortbildungen, Tagungen, Symposien) zur eigenen Außendarstellung.
- ▶ Engagement bei der Vergabe von branchenrelevanten Preisen (z. B. Gesundheits-, Umweltpreis) oder die Vergabe eines eigenen Preises.



- ▶ Zertifizierung des Netzwerks durch ein international anerkanntes Benchmarking (z. B. das Qualitätssiegel der European Excellence Cluster – Bronze/Silber/Gold) oder eine erfolgreiche Teilnahme an einem Wettbewerb.
- ▶ Regelmäßiges Hinterfragen und Weiterentwickeln der Promotionsstrategie.

In Bezug zur Subdimension **Mitgliederauswahl & -verwaltung** innerhalb des Netzwerks empfiehlt sich:

- ▶ Definition der Zielgruppe und Kriterien sowie Prozesse für die Auswahl und Aufnahme neuer Mitglieder. Der regionale Bezug, die bestehende Netzwerkgröße und die technische Grundausstattung sollten dabei beachtet werden. Zudem sind die fachlichen Qualifikationen, das Kompetenzprofil, der direkte fachliche Bezug und die Branchennähe der potentiellen Netzwerkmitglieder von Bedeutung.
 - ▶ Strukturierte Verwaltung der bestehenden Mitglieder, gegebenenfalls durch Software-Unterstützung.
 - ▶ Steigerung der Aktivität der Mitglieder durch die Kopplung der Mitgliedschaft an bestimmte Aktivitäten der Netzwerkarbeit.
 - ▶ Unterscheidung verschiedener Mitgliedschaften (z. B. ordentliches, förderndes oder passives Mitglied).
 - ▶ Schnelle und gute Integration neuer Mitglieder und regelmäßige Zufriedenheitsabfragen.
- Die Subdimension **Vernetzung mit externen Interessengruppen** sollte in den folgenden Aspekten betrachtet und unter Umständen weiterentwickelt werden:
- ▶ Festlegung der Außendarstellung der Ziele und Interessen des Netzwerks.
 - ▶ Kontinuierliche Erweiterung des Netzwerks zu externen Interessengruppen durch regelmäßigen, persönlichen Austausch und stetig neuen Vernetzungen.
 - ▶ Vernetzung mit der regionalen und lokalen Politik beziehungsweise den relevanten Gebietskörperschaften, um die Rahmenbedingungen des Netzwerks positiv beeinflussen zu können.
 - ▶ Vernetzung zu politischen Akteuren (e. g. Ministerien; Bürgermeister), um politische Unterstützung entweder in Form von finanzieller Unterstützung oder »nur« durch eine positive Außenwirkung zu erhalten.
 - ▶ Vernetzung zu öffentlichen Instituten, Wirtschaftsförderungen (z. B. IHK), Universitäten und Hochschulen, Forschungseinrichtungen, anderen Netzwerken/Clustern (national und international), Krankenkassen und Dienstleistern (z. B. Softwareanbieter).
 - ▶ Aktive Pflege des Netzwerks durch regelmäßige Informationen der Interessengruppen über die Netzwerkaktivitäten (z. B. über E-Mail-Newsletter oder Pressemitteilungen).
 - ▶ Ablegen von Kontaktdaten aller externen Akteure in einer professionell gepflegten Kontaktdatenbank mit hoher Datenqualität. ■



GRUNDLEGENDE EMPFEHLUNGEN FÜR NETZWERKMANAGER

Damit ein Netzwerk erfolgreich ist, müssen Strukturen und Prozesse etabliert, sowie Ziele, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen definiert werden. Aus diesem Grund ist die Entwicklung guter organisationaler Fähigkeiten und die regelmäßige Verbesserung relevanter Netzwerkfähigkeiten wichtig. Außerdem ist der Datenschutzaspekt nicht außer Acht zu lassen. Die Digitalisierung im Gesundheitssektor ist noch nicht allzu weit fortgeschritten, dennoch sind eine sichere Datenspeicherung sowie eine gesicherte Datenweitergabe zu berücksichtigen.

Übergreifend ist festzuhalten, dass durch die Entwicklung von Reifegradmodellen zum Thema Netzwerkmanagement einerseits die Optimierung und Professionalisierung des Managements von Netzwerken, hier insbesondere von Gesundheitsnetzwerken, und andererseits die Verbesserung der integrierten Versorgung von Patienten angestrebt wird. Die tatsächliche Realisierung von Synergiepotentialen durch die Vernetzung von Akteuren im Gesundheitswesen ist jedoch nicht nur vom Netzwerkmanagement selbst, sondern von zahlreichen weiteren Faktoren, beispielsweise von staatlichen Fördermaßnahmen oder von der lokalen Infrastruktur, abhängig. Essentiell ist die Kenntnis über die Ausrichtung sowie die Zielsetzung des eigenen Netzwerks, um dieses voran zu bringen. Zudem ist es für ein Netzwerk nicht entscheidend, die höchste Reifegradstufe zu erreichen, sondern zu definieren, welcher Reifegrad zur Strategie des Netzwerks passt.

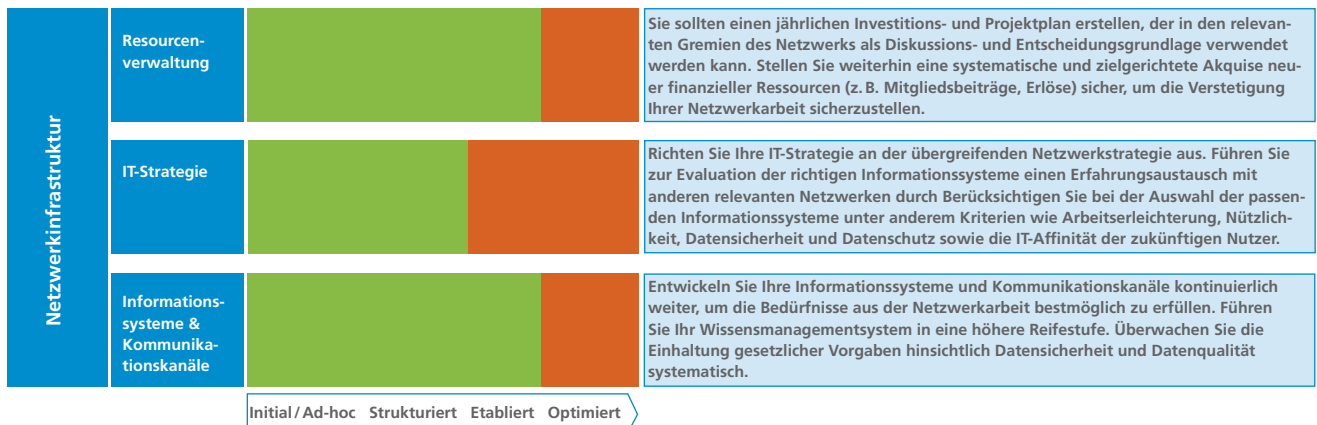
Netzwerkmanagement-Tool zur Unterstützung

Zur Evaluierung des eigenen Netzwerkmanagements wurde ein Tool entwickelt, welches zur Selbsteinschätzung genutzt werden kann. Nachdem die Fragen im Tool beantwortet wurden, folgt eine Übersicht der eigenen Einschätzung als Feedback. Um das Tool für die Strukturierung Ihrer Überlegungen zu Ihrem (entstehenden) Netzwerk zu nutzen, können Sie und Ihre Netzwerkpartner den Fragebogen einzeln ausfüllen und diese im Nachhinein vergleichen. Die Abbildung zeigt eine beispielhafte Ergebnisdarstellung des Netzwerkmanagement-Tools der Dimension Netzwerkinfrastruktur. Ein Fragebogen kann für jede Dimension separat ausgefüllt werden und zeigt dem Anwender die erreichten Reifegrade je Subdimension mit entsprechenden Handlungsempfehlungen.

In diesem Fall würde als Handlungsempfehlung zur Subdimension Ressourcenverwaltung unter anderem die Erstellung eines Investitions- und Projektplans sowie die Sicherstellung einer systematischen und zielgerichteten Akquise neuer finanzieller Ressourcen gegeben werden. Die Empfehlungen zeigen den Netzwerkmanagern Ansätze, wie sie bei Bedarf die höhere Reifegradstufe in den verschiedenen Subdimensionen erreichen könnten.

Weitere Informationen zum Tool finden Sie auf der Webseite www.indiger.net. Wenn Sie ihre Überlegungen mit Ihren Partnern weiterentwickeln möchten, besteht die Möglichkeit, diese mit uns in einem für Sie geeigneten Workshop-Format zu realisieren. ■

Dimension Subdimension Reifegrad



LITERATURVERZEICHNIS

- ▶ Becker, Jörg; Knackstedt, Ralf; Pöppelbuß, Jens (2009): Developing Maturity Models for IT Management. In: *Bus. Inf. Syst. Eng.* 1 (3), S. 213–222.
- ▶ Blondiau, André; Cleven, Anne; Rohner, Peter (2013): Towards a Hospital Cooperation Maturity Model. Construction and Evaluation of a Maturity Model and a corresponding Tool for the Identification of Challenges and Success Factors for Cooperation in the Hospital Sector. In: *International Journal of Health Information Management Research*, S. 438–448.
- ▶ Boughzala, Imed; Bououd, Ikram (2013): The development and application of a community maturity model 12 (3/4), S. 273-297.
- ▶ Bruin, Tonia de; Rosemann, Michael; Freeze, Ronald; Kulkarni, Uday (2005): Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In: Bruce Campbell (Hg.): *Proceedings of the 16th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2005)*, November 30 - December 2, 2005, Sydney, Australia. Sydney: Australasian Chapter of the Association for Information Systems, S. 109.
- ▶ Cuenca, Llanos; Boza, Andrés; Alemany, Diaz M.M.E.; Trienekens, Jos J.M. (2013): Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models. Application to a ceramic tile company. In: *Computers in Industry* 64 (8), S. 898–911.
- ▶ Fitterer, René; Rohner, Peter (2010): Towards assessing the networkability of health care providers. A maturity model approach. In: *Inf Syst E-Bus Manage* 8 (3), S. 309–333.
- ▶ Paulk, Mark C.; Curtis, Bill; Chrissis, Mary B.; Weber, Charles V. (1993): Capability maturity model, version 1.1. In: *IEEE Software* 10 (4), S. 18–27.
- ▶ Poeppelbuss, Jens; Roeglinger, Maximilian (2011): What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: *19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011*.
- ▶ Srai, Jagjit S.; Alinaghian, Leila S.; Kirkwood, David A. (2013): Understanding sustainable supply network capabilities of multinationals. A capability maturity model approach. In: *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 227 (4), S. 595–615.
- ▶ Tapia, Roberto Santana (2009): ICoNOs MM: The IT-Enabled Collaborative Networked Organizations Maturity Model. In: Luis M. Camarinha-Matos, Hamideh Afsarmanesh und Iraklis Paraskakis (Hg.): *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks. 10th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2009*, Thessaloniki, Greece, October 7-9, 2009. *Proceedings*, Bd. 307. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- ▶ Indiger (2015). INDiGeR Broschüre. In: Ganz, Walter; Schletz, Alexander; Tombeil, Anne-Sophie (Hrsg.) *Gesundheit erlebbar machen. Vor Ort. Im Netz. Die GeDiReMo Gewinnerregionen und die INDiGeR Begleitforschung stellen sich vor*

IMPRESSUM

Autoren: Torsten Eymann | Christoph Buck |
Simone Burster | Serkan Sarikaya | Laura Behrens |
Christian Keweloh

Kontaktanschrift: Universität Bayreuth,
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik,
Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth
wi@uni-bayreuth.de

Layout: Palmer Hargreaves GmbH

Satz: netsyn.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Teilprojekt der Universität Bayreuth in »INDiGeR – Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von Morgen« wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« unter dem Förderkennzeichen 02K12B001 gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. Informationen zum Begleitforschungsprojekt INDiGeR:

www.indiger.net

Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Bildnachweise:

Titelbild: © Fraunhofer IAO
S. 11 © contrastwerkstatt–fotolia
S. 17 © sdecare–fotolia

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie