

TORSTEN EYMANN | CHRISTOPH BUCK | SIMONE BURSTER | SERKAN SARIKAYA

GESTALTUNG VON ERFOLGREICHEM NETZWERKMANAGEMENT FÜR GESUNDHEITSNETZWERKE



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	03
Erfolgreiches Netzwerkmanagement im Gesundheitswesen.....	04
Wertnetze.....	05
Warum sind Netzwerke die überlegene Versorgungsform?	06
Strukturen und Prozesse nachhaltiger und erfolgreicher Netzwerke	08
Fähigkeiten zur Steuerung von Netzwerken aufbauen & verbessern.....	12
Literaturverweise.....	15



VORWORT

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 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.

Zur Zielerreichung fokussiert die Universität Bayreuth dabei auf die Erarbeitung und Untersuchung von vier Teilbereichen: die Analyse der Umsetzung der Netzwerkmoderation, die Positionierung und Übertragbarkeit der Netzwerkpromotion, die Gestaltung und den Betrieb der Netzwerkinfrastruktur, sowie die Umsetzung und Wirkmächtigkeit der Netzwerkgovernance.

ERFOLGREICHES NETZWERKMANAGEMENT IM GESUNDHEITSWESEN

Das Gesundheitswesen in Deutschland steht vor vielen Herausforderungen: Der demografische Wandel führt zu einer immer älter werdenden Bevölkerung. Die zunehmende Digitalisierung am Arbeitsplatz bringt neben vielen Vorteilen auch einen hohen Anteil an sitzenden Bürotätigkeiten mit sich und setzt die Mitarbeiter durch die zunehmende Geschwindigkeit, mit der Arbeitsaufgaben erledigt werden müssen, oftmals unter höheren Druck und erzeugt damit Stress. Durch die Digitalisierung können auch immer mehr Aktivitäten/Transaktionen anonym und bequem von zu Hause aus über das Internet ausgeführt werden. Ebenso sind viel Abläufe im Arbeitsalltag oftmals nicht durch persönliche Interaktion, sondern durch Informationssysteme geprägt. Dies bringt viele Vorteile mit sich, erhöht allerdings die Anonymität und verringert dadurch die gesellschaftliche Teilhabe von Einzelpersonen und kann so zu zusätzlichen gesundheitlichen Risiken führen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen sind die Leistungsträger im Gesundheitswesen gefordert, ihre individuellen Aktivitäten in einer übergreifenden Strategie zu koppeln und durch eine vernetzte Nutzung von Ressourcen an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Netzwerke stellen ein komplexes Beziehungsgeflecht aus unterschiedlichen Akteuren mit individuellen Interessen dar. Auf einer übergreifenden Ebene gilt es die Spannungsverhältnisse zwischen Konkurrenz und Kooperation, Vertrauen und Kontrolle sowie Stabilität und Flexibilität zu moderieren. Hierfür kann man sich an etablierten Organisationsformen aus dem Bereich der strategischen Unternehmensführung bedienen. Dabei geht es um die Verbindung von Kooperation und Wettbewerb. Bei der sogenannten »Coopetition« sehen sich Unternehmen, die eigentlich im Wettbewerb zueinanderstehen, für gezielte Aufgaben als Partner, die sich gegenseitig ergänzen und auf eine gemeinsame Leistungs-

erbringung setzen. Durch diese Herangehensweise kann besser auf die veränderten Marktbedingungen eingegangen und Innovationsprozesse können effektiver angestoßen werden. Die Vernetzung verschiedener Akteure im Gesundheitswesen fördert außerdem den Wissenstransfer und den Erfahrungsaustausch sowie die Entstehung von neuem Wissen und neuen Ideen.

Diese Art der Organisationsform bringt selbstverständlich auch gewisse Herausforderungen mit sich. Gerade im deutschen Gesundheitswesen, das durch eine wechselseitige, historisch gewachsene Abschottung der Versorgungsbereiche geprägt ist, gestaltet sich die Vernetzung unterschiedlicher Versorgungsstrukturen schwierig. Unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Prioritäten dazu zu motivieren, an einem Strang zu ziehen und ein gemeinsames Leistungsangebot zu generieren, ist eine komplexe Aufgabe. Daher ist es sehr wichtig, die Wirkungsweisen von Netzwerken zu verstehen und geeignete Strukturen und Prozesse auszuwählen, die eine erfolgreiche und nachhaltige Leistungserbringung im Gesundheitswesen unterstützen, um sie konsequent an den Bedürfnissen der Menschen auszurichten.

Dieser Beitrag soll aufzeigen:

- ▶ **was man unter Netzwerkarbeit versteht**
- ▶ **wie man durch Vernetzung zusätzlichen Wert generiert**
- ▶ **welches die wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Netzwerkmanagement sind**
- ▶ **wie man erfolgreiches Netzwerkmanagement aufbaut, etabliert und kontinuierlich verbessert**

WERT- NETZE



Wenn wir in diesem Beitrag von Netzwerk sprechen, meinen wir aus definitorischer Sicht ein sogenanntes »Wertnetz«. Hierbei handelt es sich um die Ergänzung der bekannten Wert(schöpfungs)kette (Porter 1985). Die zentrale Aufgabe von Wertnetzen besteht darin, verschiedene Beteiligte zusammenzubringen und als Intermediär zwischen diesen beteiligten Akteuren zu agieren (=Intermediärsfunktion). Somit entsteht – anders als bei der Herstellung von Produkten – der Wert bei der Erbringung von Dienstleistungen nicht durch die Verkettung von Arbeitsschritten, sondern durch die Vernetzung und Koordination von Netzwerkmitgliedern.

Unterteilt sind die Aufgaben in einem Wertnetz in primäre und sekundäre (unterstützende) Aktivitäten. Dabei zählen zu den primären Aktivitäten alle Aktivitäten, die direkt an der Erstellung des Produktes oder der Dienstleistung beteiligt sind. Für das Wertnetz ergeben sich die primären Aktivitäten aus der Intermediärsfunktion, welche darin besteht, die Beziehungen und Interaktionen zwischen dem Netzwerkmanagement und den Netzwerkmitgliedern als auch den Netzwerkmitgliedern untereinander zu ermöglichen. Diese umfassen die Netzwerkpromotion, die Aktivitäten und Services der Netzwerkmoderation, die Netzwerkinfrastruktur sowie die Netzwerk-governance (Stabell und Fjeldstad 1998). Charakteristisch für das Wertnetz sind außerdem der simultane Ablauf und die große Überschneidung der Aktivitäten, sodass weder Beginn noch Ende des Wertschöpfungsprozesses eindeutig festzustellen ist.

**Sekundäre
Aktivitäten**

Unternehmensinfrastruktur

Personalmanagement

Technologienentwicklung

Beschaffung

**Primäre
Aktivitäten**

Netzwerk-
moderation

Netzwerk-
promotion

Netzwerk-
infrastruktur

Netzwerk-
governance

Wert/Nutzen

Aktivitätenkonfiguration des Wertnetzes, nach Stabell und Fjeldstad, 1998

WARUM SIND NETZWERKE DIE ÜBERLEGENE VERSORGUNGSFORM?

Bei organisierten Netzwerken handelt es sich um einen langfristigen und absichtsvollen Zusammenschluss 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.

Die wesentlichen Eigenschaften eines organisierten Netzwerks sind:

- ▶ **es hat mindestens drei Akteure**
- ▶ **Mitglieder stehen ggf. im Wettbewerb zueinander**
- ▶ **das Netzwerk hat eine Identität**
- ▶ **Mitglieder verwerten und/oder schaffen neue Ressourcen**

Die Potentiale und Vorteile der Netzwerkarbeit sind vielfältig. So führt die stärkere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure und die Abstimmung zwischen den Leistungsangeboten zu einer steigenden Qualität der Präventions- und Gesundheitsdienstleistungen und ermöglicht gleichzeitig eine Reduktion der Kosten für die regionale Gesundheitsversorgung.

Die Vorteile von Netzwerken lassen sich in folgenden Nutzenkategorien beschreiben:

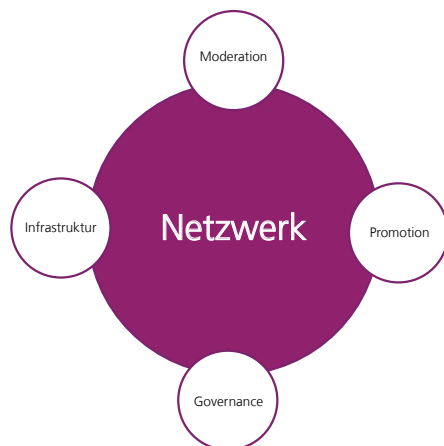


Vorteile von Netzwerken nach Nutzenkategorien

- ▶ Durch die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen wie Zeit, Personal und Finanzmittel entstehen Synergieeffekte und die Effizienz der eigenen Organisation wird gesteigert.
- ▶ Die Aufteilung der Kosten für die gemeinschaftliche Leistungserbringung und Informationsbeschaffung führt zu Kostensenkungen bei den einzelnen Netzwerkmitgliedern und kann als Vorteil an die Kunden weitergegeben werden.
- ▶ Durch den Austausch und das interorganisationale Lernen im Netzwerk werden ein Wissenszuwachs und gesteigerte Kompetenzen bei den einzelnen Netzwerkmitgliedern realisiert.
- ▶ Durch den partnerschaftlichen Zusammenschluss von etablierten Netzwerkmitgliedern wird das Image einzelner Akteure verbessert. Die Außenwahrnehmung insbesondere von potenziellen Kunden wird verbessert.
- ▶ Wettbewerbsvorteile entstehen aufgrund der Senkung von Markteintrittsbarrieren. Einzelne Organisationen haben durch das Netzwerk einen leichteren Zugang zum Markt.
- ▶ Durch Vertrauensbeziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern und eine gemeinsame Kultur/Identität im Netzwerk profitiert die Leistungserbringung im Netzwerk und dadurch auch der Kunde bzw. Patient.
- ▶ Durch eine Verteilung des unternehmerischen Risikos auf alle Netzwerkmitglieder reduziert sich das individuelle Risiko für den einzelnen Akteur.
- ▶ Im Verbund wird eine größere Service- und Angebotsvielfalt geschaffen, die Marktvorteile für die Netzwerkmitglieder mit sich bringt und sich positiv auf die Kunden/Patienten auswirkt.
- ▶ Netzwerke fördern Innovationen, da sie Anreize für das Lernen und Verbreiten von Informationen schaffen. Dadurch kommt es zur schnelleren Umsetzung von Ideen und Innovationen.

STRUKTUREN UND PROZESSE NACHHALTIGER UND ERFOLGREICHER NETZWERKE

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung des Netzwerkes ist es wichtig, die richtigen Ressourcen und Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit benötigt werden, einzusetzen, als auch die richtigen Strukturen und Prozesse zu definieren. Diese Aufgabe obliegt dem Netzwerkmanagement. Um dieses erfolgreich gestalten zu können erfordert es Konzepte, Maßnahmen und Ressourcen entlang von vier zentralen Funktionen: Moderation, Promotion, Infrastruktur und Governance. Jede dieser Funktionen verfolgt ihrer Rolle entsprechend vorher definierte Ziele und agiert auf unterschiedlichen Ebenen. Ein harmonisches Zusammenspiel dieser Aufgabenbereiche ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg des Netzwerks.



Netzwerkmoderation - Rollendefinition

Die Moderation stellt eine zentrale Funktion des Netzwerkmanagements dar und wird in der Regel durch eine Kopfstelle (bzw. einen Moderator oder eine Moderatorin) geleistet. Je nach Rechtsform des Netzwerks wird diese Rolle der operativen Netzwerksteuerung bspw. durch den Geschäftsführer übernommen. Sie unterstützt die gemeinschaftliche Leistungserbringung im Netzwerk durch verschiedene Dienstleistungen (Netzwerkservices) für die Netzwerkmitglieder und leistet dadurch einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung im Netzwerk. Die Aufgabe der Moderation erfordert übergreifend ein hohes Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktfähigkeit, sowie eine hohe Prozesssensibilität zur Erfassung und Beseitigung von Störungen in den Abläufen.

Die zentralen Aufgaben umfassen:

- ▶ Unterstützung der Partner beim Aufbau von Organisationsstrukturen, d. h. Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräumen im Netzwerk auf Basis der Fähigkeiten der einzelnen Partner und Bestimmung einer geeigneten Führungs- bzw. Steuerungsform (Governance-Struktur) und dadurch Förderung der Selbststeuerungskompetenz des Netzwerks.



- ▶ Unterstützung und Überwachung des Entwicklungsprozesses des Netzwerks und Einleiten von Schwerpunktmaßnahmen zur gezielten Weiterentwicklung sowie Unterstützung der Akteure bei der Erreichung der vereinbarten Netzwerkziele.
 - ▶ Systematisierung, Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit, u.a. Gestaltung effizienter und standardisierter Arbeitsabläufe im Netzwerk zur Aufwandsreduktion für die einzelnen Mitglieder und Überwachung der Zusammenarbeit zur Aufdeckung sowie Auflösung eventueller Störungen in den Abläufen.
 - ▶ Steuerung der netzinternen Kommunikation und Koordination, d. h. Strukturierung der Kooperationsformen zwischen den Akteuren durch eine Festlegung von Abläufen und Kommunikationsregeln, Sicherstellung eines aktiven Wissensaustausches durch geeignete Maßnahmen (z. B. regelmäßige Treffen) und Vermeidung von Informationsasymmetrien und Unsicherheiten.
 - ▶ Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Interessen aller Parteien, Auflösen von Interessenkonflikten (z. B. durch Konkurrenzsituationen) sowie Balancieren von Machtverhältnissen.
 - ▶ Etablierung einer wertstiftenden Netzwerkkultur zur Verbesserung der Beziehungsqualität zwischen den einzelnen Netzwerkmitgliedern und zur Förderung von Vertrauen sowie des Zusammen- und Zugehörigkeitsgefühls (Identifikation mit dem Netzwerk sowie Motivation sich einzubringen).
- ▶ Angebot von Dienstleistungen für die Netzwerkmitglieder zur Förderung der Zusammenarbeit und Innovationsbestrebungen im Netzwerk sowie Sicherstellung eines regelmäßigen kritischen Überdenkens des Angebots an Netzwerkdienstleistungen; Bewährte Praxis: Durchführung von Seminaren und Workshops zu Themen von speziellem oder von Querschnittsinteresse (z. B. Qualitätsmanagement) ausgerichtet an den Bedürfnissen der Netzwerkmitglieder.

Netzwerkpromotion - Rollendefinition

Die Promotion ist eine weitere zentrale Funktion des Netzwerkmanagements. Sie umfasst alle Aktivitäten, die auf die Zusammensetzung bzw. den positiven Ausbau und die Förderung eines Netzwerks Bezug nehmen. Hierunter fällt die Verwaltung und Weiterentwicklung der Netzwerkzusammensetzung, die vertragliche Ausgestaltung der Beziehungen zu den einzelnen Netzwerkmitgliedern und die Kommunikation mit externen Interessengruppen.

Die zentralen Aufgaben umfassen:

- ▶ Definition der Zielgruppe der Netzwerkmitglieder, um die erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen im Netzwerk zu decken.
- ▶ Festlegung einer geeigneten Netzwerkgröße, die für den Erfolg der Netzwerkarbeit und die Etablierung einer gemeinsamen Kultur förderlich ist.
- ▶ Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität des Netzwerks durch eine Darstellung des Nutzenversprechens und der Nachhaltigkeit nach außen und Ansprache geeigneter Kandidaten; Bewährte Praxis: Teilnahme an öffentlich wirksamen Veranstaltungen (z. B. Messen) zur Steigerung der Bekanntheit und regelmäßige Darstellung der Nutzenvorteile aus einer Mitgliedschaft (auch an bestehende Netzwerkmitglieder).



- ▶ Operatives Vertragsmanagement, d. h. Aufsetzen von Verträgen, Zusicherung von Leistungen (Netzwerkservices) und Bestimmung von Gegenleistungen (Gebühren für die Netzwerkservices) sowie geordnete Beendigung einer Zusammenarbeit.
- ▶ Kommunikation und Vernetzung mit externen Interessengruppen mit dem Ziel einer positiven Beeinflussung der Netzwerkrahmenbedingungen; Bewährte Praxis: Vernetzung insbesondere mit den regionalen Akteuren (z. B. Fördermittelgeber, Politiker, Leistungsbezieher, Universitäten) zur Mitgestaltung regionaler Initiativen.

Netzwerkinfrastruktur - Rollendefinition

Die Netzwerkinfrastruktur beinhaltet alle Maßnahmen, welche Voraussetzung für den physischen und informellen Aufbau und den Betrieb des Netzwerkes sind. Sie zielt darauf ab, einen effektiven und effizienten Umgang mit der Ressource Wissen zu fördern und ein Ökosystem zu schaffen, um Austauschprozesse zu begünstigen. Durch den Einfluss der Digitalisierung im Gesundheitswesen (z. B. elektronische Patientenakten, Gesundheits-Apps und sog. Wearables) werden Informationstechnologien immer wichtiger. Informationstechnische Plattformen fördern die Produktivität und die Qualität der Netzwerkarbeit sowie die Innovationsfähigkeit des Netzwerkes.

Die zentralen Aufgaben umfassen:

- ▶ Durchführung von Beschaffungsvorgängen im Allgemeinen, insbesondere Anschaffung von geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologien (Hardware, Software und internetbasierte Services) zur Unterstützung der Netzwerkarbeit
- ▶ Betrieb einer geeigneten Informations- und Kommunikationsplattform für den kontinuierlichen Austausch und die Generierung von Synergien; Bewährte Praxis: Koordination einer gemeinsamen Nutzung von bspw. Therapie- und Pflegeressourcen über digitale Plattformen im Netzwerkverbund zur Erreichung einer effizienteren Ressourcenauslastung
- ▶ Allgemeine Verwaltung der Finanzen für das Netzwerk (u.a. Aufteilung der Kosten für Informationstechnologien, Räumlichkeiten sowie Personal- und Sachausgaben einer Geschäftsstelle (Kopfstelle, Moderation) unter den Netzwerkmitgliedern) und das Netzwerkmanagement (u.a. Kosten für die Suche und Auswahl passender Netzwerkmitglieder, Kosten für Verhandlungen und Vertragsabwicklungen/-anpassungen)
- ▶ Verwaltung des im Netzwerk geschaffenen geistigen Eigentums durch eine Wissensdatenbank sowie die Erstellung von regelmäßigen Reports und wichtigen Dokumentationen
- ▶ Aufzeigen des Wertbeitrags der eingesetzten IT-Plattformen/-technologien



Netzwerk-governance - Rollendefinition

Ähnlich wie die Netzwerkmoderation nimmt auch die Netzwerk-governance eine zentrale, steuernde Rolle ein. Beide Funktionen sind eng miteinander verbunden, agieren aber auf unterschiedlichen Ebenen. Die Netzwerk-governance umfasst den bewussten Einsatz formeller und informeller Regelungen und Steuerungsmechanismen zur Koordination und Kontrolle der gemeinschaftlichen Leistungserbringung (inkl. einer Verteilung netzwerkinterner Ressourcen) 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, bspw. den Vertrauensaufbau oder die Bildung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen durch Einflussnahme und Macht.

Die zentralen Aufgaben umfassen:

- ▶ Festlegung einer gemeinschaftlichen Vision/Strategie für das Netzwerk sowie Definition konkreter Netzwerkziele in Bezug auf die gemeinschaftliche Leistungserbringung (u.a. Markpositionierung) und Formulierung von Maßnahmen zur Zielerreichung (sicherstellen, dass alle Akteure »an einem Strang ziehen«).
- ▶ Etablierung von Entscheidungsgremien (Gesellschafterversammlung; Beirat, Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat), deren Beziehungen zueinander und Verteilung der Befugnisse; außerdem Einbindung relevanter, externer Interessengruppen (z. B. regionale Behörden) in die Netzwerk-gremien (z. B. Beirat) zur Förderung der Netzwerkziele; Bewährte Praxis: Einbindung eines wissenschaftlichen Beirats (und ggf. des Projektträgers) als externe, neutrale und kompetente Instanz bei der Auflösung von Konflikten.
- ▶ Kontinuierliche Überwachung der Zielerreichung vorher definierter Netzwerkziele durch geeignete Erfolgskennzahlen.
- ▶ Strategische Auswahl durchzuführender Projekte und Sicherstellung der nachhaltigen Finanzierung der Netzwerkarbeit sowie Verteilung von Netzwerkressourcen auf die Netzwerkmitglieder.
- ▶ Definition, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung von grundsätzlichen Regeln für die Zusammenarbeit im Netzwerk (z. B. Kommunikationsstrukturen, Entscheidungsfindungsprozesse).
- ▶ Einführung eines Anreizsystems zur Förderung eines regel- und zielkonformen Verhaltens der Netzwerkmitglieder, Kontrolle der Einhaltung dieser Regelungen sowie Definition und Umsetzung von Maßnahmen für den Fall einer Nichteinhaltung.
- ▶ Festlegung der rechtsformabhängigen Organisationseinheiten inkl. eines Gesellschaftsvertrags (z. B. Satzung im Falle eines Vereins) sowie Bestimmung von Rechnungslegungsvorschriften und Zuweisung von Verantwortlichkeiten innerhalb des Netzwerks.



FÄHIGKEITEN ZUR STEUERUNG VON NETZWERKEN AUFBAUEN & VERBESSERN

Die Grundidee des Reifegradmodellansatzes

Damit ein Netzwerk gut funktioniert und seinen Zweck erfüllt, müssen Strukturen und Prozesse etabliert sowie Ziele, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen definiert werden. Es bedarf also der Entwicklung guter organisationaler Fähigkeiten. Der Aufbau und die kontinuierliche Verbesserung relevanter Netzwerkfähigkeiten erfordern neben fachlichem Wissen vor allem eine systematische Herangehensweise.

Reifegradmodelle stellen ein geeignetes Werkzeug zur schrittweisen (Weiter-)Entwicklung organisationaler Fähigkeiten dar. Ihre Entstehungsgeschichte reicht bis in die 1970er Jahre zurück. Seither wurden unzählige Modelle für verschiedenste Anwendungsgebiete (z.B. Software-Entwicklung, Lieferketten-Optimierung) entwickelt, wobei die Grundidee und das grundsätzliche Vorgehen immer gleich sind:

- ▶ Im ersten Schritt werden die wichtigsten Aufgaben für das betrachtete Anwendungsgebiet (z.B. Netzwerkmanagement) i.d.R. auf Basis einer Kombination aus Literaturrecherche und Expertengesprächen identifiziert. Diese sind branchenspezifisch individuell. Man spricht dabei auch von den Dimensionen des Anwendungsgebiets. Diese Dimensionen können noch detaillierter mit Subdimensionen beschrieben werden.
- ▶ Weiterhin werden die Entwicklungsstufen (sog. Reifegrade) für die Aufgaben auf Basis theoretischer Überlegungen und Expertendiskussionen festgelegt (z.B. ad-hoc, funktional, definiert, optimiert). Jede Aufgabe erfordert bestimmte Fähigkeiten. Je besser eine Organisation diese Fähigkeiten beherrscht, desto erfolgreicher können die Aufgaben erfüllt werden.
- ▶ Wenn die zentralen Aufgaben und ihre Entwicklungsstufen bestimmt wurden, können darauf aufbauend Anforderungen zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben definiert und nach den Entwicklungsstufen gegliedert werden. Zum Erreichen einer höheren Reifegradstufe müssen zusätzliche aufgabenspezifische Anforderungen erfüllt werden.

- ▶ Durch einen Abgleich von Ist- und Soll-Fähigkeiten können dann erforderliche Maßnahmen für eine schrittweise Verbesserung der Fähigkeiten abgeleitet werden.

Folgende Abbildung zeigt einen beispielhaften Aufbau eines Reifegradmodells für die Aufgabe/Dimension »Netzwerkpromotion« (Arbeitsstand, Universität Bayreuth). Durch die Teilaufgaben/Subdimensionen (grün hinterlegt) und die Reifegrade (blau hinterlegt) wird das Reifegradmodell aufgespannt – eine übersichtliche Tabelle auf der man mit steigender Reife der Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung in den Zeilen von links nach rechts wandert. Mit Hilfe des Reifegradmodells kann zunächst eine Bestandsaufnahme der Netzwerkfähigkeiten durchgeführt und dokumentiert werden (Ist-Fähigkeiten). Durch einen anschließenden Abgleich der Ist-Fähigkeiten mit der nächst höheren Entwicklungsstufe (Soll-Fähigkeiten) können Verbesserungsmaßnahmen zur Erreichung der höheren Reifegrade abgeleitet werden. Außerdem kann das Reifegradmodell auch für einen systematischen Vergleich verschiedener Organisationen/Objekte in Bezug auf vorher definierte Fähigkeiten bzw. Aufgaben eingesetzt werden, um so einen Leistungsvergleich anzustellen. Dieser Reifegradmodellansatz bietet sich ebenfalls zum Einsatz im Kontext von Netzwerkmanagement an.

Die Anwendung des Reifegradmodellansatzes und insbesondere die Durchführung einer initialen Bewertung der Ist-Fähigkeiten kann je nach vorliegenden Kompetenzen bei Bedarf assistiert durch eine neutrale dritte Partei durchgeführt werden.

Entwicklung eines speziellen Reifegradmodells für das Management von Gesundheitsnetzwerken

In der Wissenschaft wurden bisher viele unterschiedliche Reifegradmodelle für verschiedene Themenfelder entwickelt (bspw. Modelle zur Bewertung von Software-Entwicklung, Supply Chain Management oder Personalmanagement). Auch für die Erbringung von Dienstleistungen haben Forscher Reifegradmodelle entwickelt (sog. Capa-

Dimension	Sub-Dimensionen	Reifegrade			
		Initial / Ad-hoc	Funktional	Definiert	Optimiert
Netzwerkpromotion	Auswahl und Verwaltung der Netzwerkmitglieder	Zielgruppe der Netzwerkmitglieder ist nicht definiert; Auswahl/Aufnahme neuer Mitglieder läuft ad-hoc ab, es sind keine klaren Kriterien und Prozesse definiert; Verwaltung bestehender Mitglieder läuft ungeordnet ab	Zielgruppe der Netzwerkmitglieder ist grundlegend definiert; Auswahl/Aufnahme neuer Mitglieder läuft zielgerichtet anhand festgelegter Kriterien ab; Verwaltung bestehender Mitglieder ist strukturiert	Auswahl/Aufnahme neuer Mitglieder ist an der übergreifenden Promotionsstrategie ausgerichtet; Verwaltung bestehender Mitglieder ist strukturiert; Prozesse zur Auswahl und Verwaltung der Mitglieder sind definiert	Auswahl/Aufnahme neuer Mitglieder wird auf Basis des vorliegenden Kompetenzprofils gesteuert und flexibel angepasst; Prozesse zur Auswahl und Verwaltung der Mitglieder werden kontinuierlich weiterentwickelt
	Entwicklung und Umsetzung einer übergreifenden Promotionsstrategie	Aktivitäten zur Promotion werden nicht durchgeführt; kein klares Nutzenversprechen zur Gewinnung neuer Netzwerkmitglieder definiert	Aktivitäten zur Promotion werden unstrukturiert durchgeführt; Nutzenversprechen ist festgelegt und wird aktiv kommuniziert	Eine übergreifende Promotionsstrategie für das Netzwerk ist vorhanden; Aktivitäten zur Promotion und Nutzenversprechen werden an der übergreifenden Promotionsstrategie ausgerichtet	Promotionsstrategie wird kontinuierlich an die übergreifende Netzwerkstrategie angepasst und weiterentwickelt
	Vertragliche Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk	Zusammenarbeit ist nicht vertraglich geregelt	Zusammenarbeit ist grundsätzlich vertraglich geregelt, es sind jedoch nicht alle Aspekte der Zusammenarbeit abgedeckt	Zusammenarbeit ist vollständig vertraglich geregelt und standardisiert – alle Leistungen und Gegenleistungen für die verschiedenen Mitglieder sind definiert	Vertragliche Regelungen werden regelmäßig überprüft und Intensität der Zusammenarbeit wird bei Bedarf vertraglich angepasst.

bility Maturity Model Integration for Services). Allerdings gibt es bisher kein Modell, das die gemeinschaftliche Leistungserbringung aus Netzwerksicht betrachtet und sich auf das Gesundheitswesen übertragen lässt. Daher entwickelt die Universität Bayreuth im Rahmen des INDiGeR-Projektes ein Reifegradmodell, das speziell auf die Bewertung der Managementfähigkeiten von Gesundheitsnetzwerken hinsichtlich einer gemeinschaftlichen Erbringung von Gesundheits- und Präventionsdienstleistungen zugeschnitten ist. Das INDiGeR-Projekt liefert dadurch ein methodisches Handwerkszeug für Gesundheitsnetzwerke und unterstützt sie hinsichtlich einer effektiven, produktiven und nachhaltigen Leistungserbringung. Das finale Reifegradmodell für Gesundheitsnetzwerke wird in der Ergebnispräsentation und entsprechenden weiteren Publikationen vorgestellt werden. Für nähere Informationen dazu stehen Ihnen die Autoren sehr gerne zur Verfügung.

LITERATURVERWEISE

- ▶ Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213-222.
- ▶ Bönisch, S. (2017). Was bringt Vernetzung im Gesundheitswesen: Eine wirkungsorientierte Betrachtung interorganisationaler Netzwerke 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag
- ▶ Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- ▶ De Bruin, T., Freeze, R., Kaulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In Campbell, B, Underwood, J, & Bunker, D (Hrsg.) *Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, 8-19.
- ▶ Eim, A. (2007). Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes: eine institutionenökonomische Analyse aus Primärbankensicht. *Shaker*.
- ▶ Fischbach, K., Schoder, D., Putzke, J. und Gloor, P. A., (2010). Der Beitrag der Wirtschaftsinformatik zur Analyse und Gestaltung von informellen Netzwerken. In: Stegbauer, C. und Häußling, R. (Hrsg.): *Handbuch Netzwerkforschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 679-686.
- ▶ Fischer, B. & Huber, F. (2005) Innovationserfolg durch vertikale Vernetzung. In: Stahl, H. K. und Friedrich von den Eichen, Stephan A. (Hrsg.): *Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels*. Berlin: Schmidt (Kolleg für Leadership und Management, 2), 243–262.
- ▶ Glückler, J., 2012: Organisierte Unternehmensnetzwerke: Eine Einführung. In: Glückler, J., Dehning, W., Janneck, M. und Armbrüster, T. (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke: Architekturen, Strukturen und Strategien*. Springer Berlin Heidelberg, 1–18.
- ▶ Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). A manager's guide to choosing and using collaborative networks (Vol. 8). Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- ▶ Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*.
- ▶ Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Staw, Barry M.:cummings L.L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews*, Bd. 12. Greenwich (Conn.): Jai Press, 295–336.
- ▶ Popp, B. Horbel, C., Woratschek, H. (2016). Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk. In: Corsten, Hans ; Roth, Stefan (ed.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. - München : Vahlen , 507-517.
- ▶ Provan, K. G., & Huang, K. (2012). Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. *Public Administration Review*, 72(3), 366-375.
- ▶ Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- ▶ Reiß, M. (2013). *Hybridorganisation: Netzwerke und virtuelle Strukturen*. Kohlhammer Verlag.
- ▶ Schicker, G. (2008). *Praxisnetze im Gesundheitswesen*. In: Schubert, H. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen - Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 146–166.
- ▶ Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 413-437.
- ▶ Teller, M., & Longmuß, J. (2007). *Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen. Ziel*.
- ▶ Theurl, T. (2010). Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik. In: Dieter Ahlert; Martin Ahlert (Hrsg.): *Handbuch Franchising und Cooperaton: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- ▶ Indiger (2015). *INDiGeR Broschüre* In: Walter Ganz, Alexander Schletz, Anne-Sophie Tombeil (Hrsg.) *Gesundheit erlebbar machen. Vor Ort. Im Netz. Die GeDi-ReMo Gewinnerregionen und die INDiGeR Begleitforschung stellen sich vor*.

IMPRESSUM

Autoren: Torsten Eymann | Christoph Buck
Simone Burster | Serkan Sarikaya

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

Titelbild: © Fraunhofer IAO

Layout: Palmer Hargreaves GmbH

Satz: Fraunhofer IAO

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.

