

# INTERORGANISATIONALE KOOPERATIONSNETZWERKE – ERKENNTNISSE AUS DER FORSCHUNG

bearbeitet von:

Gudrun Faller, Noemi Skarabis, Hannah Meincke, hsg Bochum – Hochschule für Gesundheit

Quelle

Seiler, Kai (2004). Interorganisationale Kooperationsnetzwerke im Anwendungsfeld „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“. Forschungsbericht. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

## Überblick über die Forschungsarbeit

Interorganisationale Kooperationsnetzwerke im Bereich von „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ gewinnen seit Anfang der 1990er Jahre zunehmend an Popularität. Gründe hierfür sind neben erwarteten Synergieeffekten auch verstärkte gesetzliche Forderungen nach Vernetzung und Kooperation. Netzwerkstrukturen sollen den einzelnen Institutionen dabei helfen, ihre Informationsbasis zu verbreitern, gegenseitig Kompetenzen zu ergänzen, konzertierte Programm zu planen und umzusetzen sowie innovative Wege zu gehen. In seiner Dissertation hat Herr Seiler im Rahmen eines Mixed-Methods-Ansatzes (Expert:inneninterviews, teilnehmende Beobachtungen, Online-Fragebögen und Dokumentenanalysen sowie Literaturrecherchen) geeignete Rahmenbedingungen von Netzwerkkooperationen ermittelt. Auf dieser Grundlage hat er ein Prozessmodell entwickelt, das als Grundlage für die Evaluation von Netzwerken dient. Anwendungsbezogene Checklisten und Screening-Instrumente für die Praxis sind weitere Ergebnisse seiner Analysen. Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit für Ihre Netzwerkkoordination zusammengefasst.

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von:

## Erfolgsfaktoren von Kooperationsnetzwerken

Zu den wichtigsten Voraussetzungen erfolgreicher Netzwerkarbeit gehören Mitglieder, die ein besonderes Engagement einbringen. Ohne diese „Aktivist:innen“ ist die Gefahr groß, dass das Netzwerk zerfällt oder zu formaler Gremienarbeit degeneriert. Von hoher Bedeutung sind außerdem klare Zielvereinbarungen und transparente Strukturen. Explizite Regeln und Absprachen darüber, welche Akteur:innen wofür zuständig sind und welche Mittel ihnen zur Verfügung stehen, tragen dazu bei, diese transparenten Strukturen zu schaffen. Visuelle Darstellungen wie Organigramme oder Ablaufpläne können sinnvoll sein. Nicht alle Entscheidungen müssen von allen Mitgliedern getroffen werden, aber es ist wichtig, Beschlüsse und Informationen transparent gegenüber den Netzwerkakteur:innen zu kommunizieren. Auch sollten die Mitglieder das Gefühl haben, dass das Verhältnis zwischen dem, was sie ins Netzwerk einbringen und dem, was sie zurückerhalten, ausgewogen ist. Eine erfolgreiche Netzwerkarbeit lebt letztlich von einer guten Moderator:innenkompetenz. Zu dieser gehört die Neutralität des Koordinators bzw. der Koordinatorin und ein gelingendes Beziehungsmanagement, welches bei Konflikten zwischen einzelnen Akteur:innen allparteilich vermittelt. Bereits kleine Fortschritte sind ein Gewinn und sollten im Netzwerk entsprechend kommuniziert werden, damit die angestrebten Synergieeffekte auch als solche wahrgenommen werden.

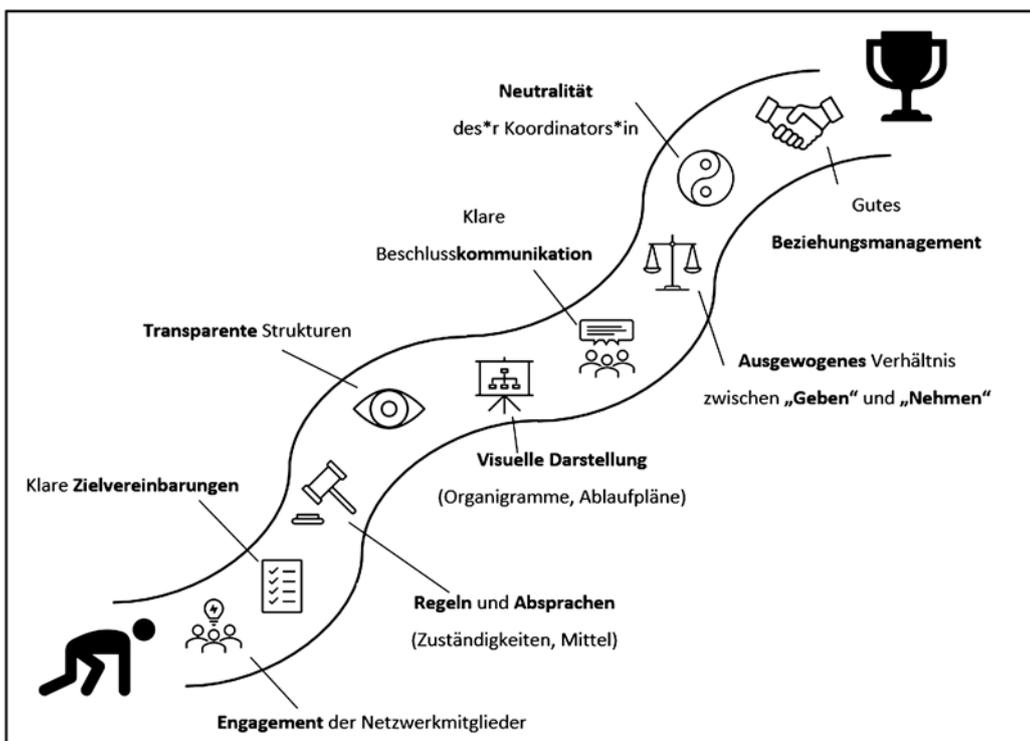


Abbildung: Erfolgsfaktoren von Kooperationsnetzwerken

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von:

## Misserfolgsk Faktoren von Kooperationsnetzwerken

Eine der wichtigsten Regeln zur Vermeidung von Misserfolgen besteht darin, einem Ressourcenmangel vorzubeugen. Neben der finanziellen Ausstattung des Netzwerks gilt dies auch für die zeitliche und personelle Verfügbarkeit der Beteiligten. Als erfolgskritisch haben sich dagegen überzogene Erwartungen kombiniert mit einer passiven Haltung der Netzwerkmitglieder erwiesen. Insbesondere in sehr großen Zusammenschlüssen besteht die Gefahr, dass ineffektive Entscheidungsstrukturen die Funktionsfähigkeit beeinträchtigen. Ursachen für Misserfolge können außerdem darin liegen, dass Ziele aus den Augen verloren werden oder dass das Netzwerk zu häufig tagt und aus Sicht der Beteiligten inadäquat viel Zeit beansprucht. Schließlich kann der Kooperationserfolg durch politische Einflussnahme gefährdet werden, ein Risiko, das insbesondere bei staatlich geförderten Projekten besteht.

## Empfehlungen für das Netzwerkmanagement

Zur erfolgreichen Umsetzung von Kooperationsnetzwerken ist eine umfassende und vorausschauende Planung unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen notwendig. Dazu gehören beispielsweise die Definition des Netzwerkziels, die Festlegung der Kooperationsinhalte, eine Kalkulation der benötigten Ressourcen und fachlichen Kompetenzen sowie eine Einschätzung möglicher Interessenskonflikte und Kooperationsbarrieren zwischen den Mitgliedern. Die Netzwerkbeteiligten müssen neben ihren Kompetenzen auch sinnvoll nach Kriterien der Motivation, des Engagements und der Kooperationsbereitschaft ausgewählt werden. Zur Einschätzung dieser Eigenschaften helfen Fragen wie: Gibt es engagierte Personen in den Institutionen? Existiert bereits eine Vertrauensbasis? Haben die potenziellen Partner:innen eine ausgeprägte Sozialkompetenz? Für erfolgreiche Kooperationen ist es außerdem nützlich, wenn die Koordinationsstelle durch eine möglichst neutrale Institution besetzt ist. Die Pflege persönlicher Beziehungen zu den Netzwerkakteur:innen trägt wesentlich dazu bei, Unsicherheiten zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und die Stimmung insgesamt positiv zu beeinflussen. Neben klaren Zielvereinbarungen kann es zur Sicherung der Verbindlichkeit sinnvoll sein, die Netzwerkbeteiligung mit Verpflichtungserklärungen zu verbinden. Die Netzwerkkoordination ist gut beraten, wenn sie die Akteur:innen nicht nur entsprechend ihrer Kompetenzen in die Netzwerkarbeit einbezieht, sondern ihnen zudem ausreichend Freiräume bei der Aufgabenerledigung gewährt und eine Überforderung vermeidet. Zur Sicherung des Erfolgs sollten bereits zu Beginn der Zusammenarbeit Evaluationsroutinen vereinbart und begleitend umgesetzt werden. Ausführlichere Informationen zum Thema Evaluation finden Sie in der 4. Phase Evaluation Sie im Tool: „Begleitende Evaluation“.

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von:

Praktische Hilfen zum Thema Netzwerke finden Sie in den drei nachfolgenden Tools:

1. Die „Checkliste zur Vorbereitung von Netzwerken“ hilft Ihnen mittels zu beantwortender Fragen bei der Planung Ihres Gesundheitsnetzwerks für Betriebe.
2. Die „Checkliste für das Netzwerk-Management“ unterstützt Sie durch eine Frageliste bei der Systematisierung der Management-Aufgaben und
3. das „Screening-Instrument zur Netzwerkreflexion“ dient der systematischen Evaluation Ihres Gesundheitsnetzwerks für Betriebe.

*Dieses Dokument wurde zuerst im Rahmen des Projektes „Gesund. Stark. Erfolgreich. Der gemeinsame Gesundheitsplan“ publiziert, welches 2014-2021 von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit gefördert wurde.*

Das DNBGF wird getragen von:

Die iga ist eine Kooperation von: