



IKPE

Institut für kommunale
Planung und Entwicklung



FHE FACHHOCHSCHULE
ERFURT UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Interdisziplinäre Gesundheitsnetzwerke – weshalb sie wichtig sind und worauf es ankommt

Vortrag auf dem Kindergesundheitskonferenz Brandenburg
Potsdam, 20.04.2016

Prof. Dr. Jörg Fischer

Gliederung

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip
- *Warum Netzwerke?*
2. Erfolgsfaktoren eines Netzwerks
- *Wie bilde und engagiere ich mich im Netzwerk?*
- *Wie halte ich Netzwerke zusammen?*
3. Steuerung eines Netzwerks
- *Wie steuere ich Netzwerke?*
4. Perspektiven
- *Wie können Netzwerke besser werden?*

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

- „Mythos Kooperation“ (van Santen/Seckinger 2003)
- „per se positive Konnotation von Kooperationen nur durch die systematische Ausblendung von dahinter stehenden Konfliktlinien (Kessler 2011)
- „omnipräsente Verwendung des Netzwerkgedankens und Zuschreibung von positiven Erwartungen in einer Art von ‚Heilsbotschaft‘“ „Entstehen einer Begriffsleere“ (Fischer/Kosellek 2013)
- „neues Arbeitsprinzip in der Sozialen Arbeit (Mutzke/Schönig 2012)

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

Methodische Ausgangslage

Systemische Folgen einer versäulten Struktur:

- Doppelaktivitäten
- Ressourcenverschwendung
- fehlender Wissenstransfer bei Übergängen
- keine Ausschöpfung der Potentiale von Kooperationspartnern
- Delegation und Abschiebung (Maykus 2009, S. 40)

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

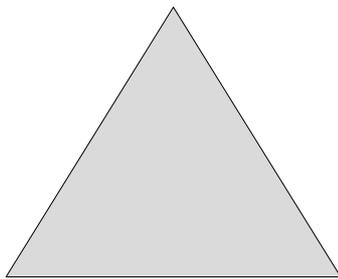
Methodische Ausgangslage

Lebensweltliche Folgen einer versäulten Struktur:

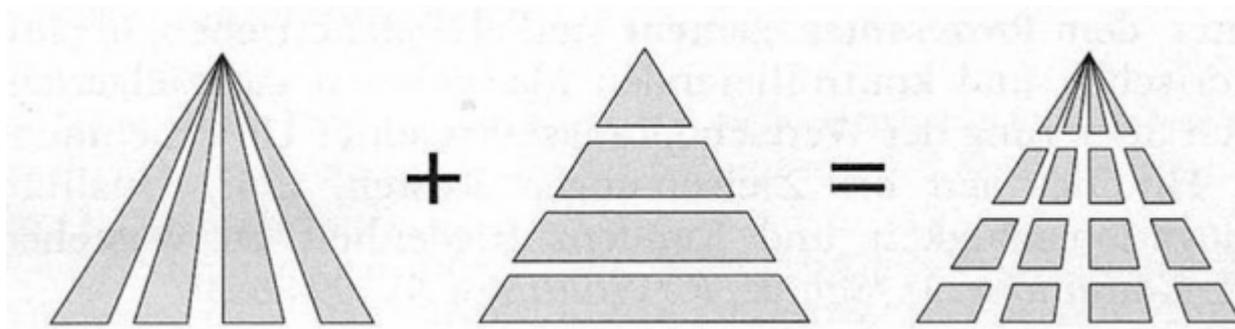
- Vielzahl von Problembearbeitern
- Erfahrung von Beliebigkeit und Unverhältnismäßigkeit
- Alleinsein bei Übergängen
- lebensweltferne Lernerfahrungen
- Ohnmacht in Hilfestrukturen (Maykus 2009, S. 40)

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

Kooperation in versäulten Strukturen (nach Schubert 2008)



Lebenswelt als
Erfahrungszusammenhang



Funktions-
barrieren

Hierarchie-
barrieren

operative
Inseln

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

Erwartungen an den Netzwerkbeffriff

- **Inhaltlicher Aspekt:** Verkoppelung bestehender Angebote, Nutzung von Synergieeffekten, Potentialausschöpfung von bestimmten Räumen
- **Professioneller Aspekt:** Reduzierung von Unsicherheiten im Umgang mit Umwelt
- **Methodischer Aspekt:** Erweiterter Analyse- und Arbeitsansatz
- **Steuerungspolitischer Aspekt:** Leichtere Steuerung
- **Kultureller Aspekt:** Überwinden des institutionellen Tunnelblicks, Netzwerke als Modethema, Veränderte Formen des institutionellen Umgangs, lernende Organisation, andere Fehlerkultur
- **(Adressatenbezogener Aspekt:** verstärkte Einbindung von Betroffenen und Beteiligten in die Wahrnehmung und Befriedigung)

1. Netzwerke: Vom Mythos zum Arbeitsprinzip

Vom operativen ‚Vernetzen‘ zum strategischen Arbeitsprinzip der Netzwerkorientierung:

- der **Netzwerkansatz** im Sinne eines theoretischen Ansatzes zur Auftragsbestimmung und Definition Sozialer Arbeit,
- das **Netzwerken** als etablierte Form methodischen Handelns und
- das **Netzwerk** als neue institutionelle und professionelle Handlungsebene Sozialer Arbeit

(Fischer/Kosellek 2013)

2. Erfolgsfaktoren eines Netzwerks

Berücksichtigung des Spannungsfelds Organisation – Netzwerk, Netzwerke als Weiterentwicklung der Steuerung, Kultur, Methoden, Profession und Institutionen

Organisation	Netzwerk
Formale Regeln	Selbstgebende Regeln, Vertrauen
Hierarchische Kommunikation	Diskursiv
Abhängig	Interdependent
Abgrenzung	Kooperation
Langfristig	Mittelfristig
Struktur	Prozess
Macht	Verhandlung
Rationales Denken	Multiperspektivisches Denken
Strukturkonservativ	Innovativ
Management/Linie	Koordination, Netzwerkmanagement

2. Erfolgsfaktoren eines Netzwerks

Netzwerke brauchen klare Arbeitsaufträge

- in Form von realitätsbezogenen Projektzielen
- in Form von politischen Beschlüssen
- im Organisationsablauf der Verwaltung
- auf der Grundlage von fachlichen Standards

(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

2. Erfolgsfaktoren eines Netzwerks

Netzwerke brauchen Menschen

- wie Gallionsfiguren und Schlüsselakteure
- die ihre Steuerungsverantwortung wahrnehmen
- wie Fürsorger und Kümmerer, die den Motor anlassen, pflegen und betreuen
- wie Netzwerk-Visionäre mit Bodenhaftung
- mit kognitiver und emotionaler Intelligenz, die alle Akteure auf ihren unterschiedlichen Ebenen einbinden und verankern können



(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

2. Erfolgsfaktoren eines Netzwerks

Netzwerke brauchen Ergebnisse

- durch praktische Erfolge
- durch Aktionen, Events, Veranstaltungen zwecks Belebung der Projektdynamik
- auch durch Misserfolge und Probleme, um fachliche Weiterentwicklungen zu ermöglichen
- die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit transparent werden

(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

3. Steuerung eines Netzwerks

Probleme in der Netzwerkarbeit

- Neigung zu Missverständnissen und Vorbehalten
- Unverbindlichkeit des Handelns
- Schaffung von Parallelstrukturen
- Fokussierung von professionellen Befindlichkeiten
- Mangelnde Umsetzung von Ergebnissen
- Modemäßige Themenbearbeitung
- Interessenkonflikt Institution – Netzwerk
- Dominanz von einzelnen Akteuren
- Unkenntnis im Netzwerkmanagement

3. Steuerung eines Netzwerks

Gelingendes Netzwerken

- Klare Verantwortlichkeiten / professionelle Moderation / Netzwerkmanagement
- Gemeinsame Klärung / Vereinbarung von Zielen / Leitbildern
- Akzeptanz des Spannungsfeldes zwischen Planung und Eigendynamik
- „Aktionslernen“ / Qualifizierung / Vertrauensbildung
- Offenlegung / Analyse von Interessen
- Kooperationsvereinbarungen
- Möglichkeiten des informellen Austauschs
- Definition von „Rückkopplungsschleifen“ mit den Organisationen
- Regelmäßige Kommunikation mit dem „Auftraggeber“ (Stöbe-Blossey 2010)

3. Steuerung eines Netzwerks

Rolle der Koordination



VS.



4. Perspektiven

Fehlerkultur

- „Macht mehr Fehler und macht Sie schneller, denn woraus sonst wollt Ihr lernen.“ (Peters/Waterman 1982)
- nicht ein System, sondern der Mensch als ein „wandelnder Widerspruch und Konfliktherd“ machen Probleme
- „Fehler machen schneller und verlässlicher mit Handlungsalternativen vertraut, als es jede nach klassischen Standards rationale Erkundung und Abwägung von Handlungsalternativen und -folgen vermag.“ (Baecker 2003, S.25)

4. Perspektiven

Fehlerkultur II

- Idee: Was passiert in einem Unternehmen mit der Anweisung „Macht keine Fehler?“

Vermeidung, Verdrängung, Angst, Lähmung, Wiederholungsgefahr

- Beste Idee: Bewusste Aufforderung: Macht Fehler! Lernen als ein Lernen aus Fehlern. Fehler als Anlass zum Lernen.
- Kompetenz: Lernen aus Fehlern das richtige Verhalten zu lernen. = es existiert kein richtiges i.S. eines fehlerlosen Verhaltens
- sondern nur „richtiges“ Verhalten = Reflexion aus Fehler + Lerneffekt

4. Perspektiven

Fehlerkultur III

Auftrag an Organisation:

- Pflege eines angemessenen Fehlerkonzeptes
- Anerkennung des eigenen ‚Minenfeldes‘ und der komplexen Umwelt,
- Kommunikation von Lerneffekten

Ziel: „Nur wenn wir die Fehler vermeiden, die wir fast gemacht hätten, lernen wir etwas.“

4. Perspektiven

- Netzwerk
- Begrenzung des Netzwerkbegriffs
 - Vom Kommunikations- zum Koproduktionsnetzwerk
 - Entwicklung eines netzwerkcompatiblen Qualitätsbegriffs
 - Netzwerke als Teil professioneller und institutioneller Alltagskultur
 - Netzwerke als institutionelle Fortentwicklung („Lernende Organisation“)
 - Netzwerke: Kooperation und Konkurrenz
- Koordination
- Klärung der Rolle (Sonne vs. Spinnennetz)
- Umwelt
- Klärung des Verhältnisses Organisationen – Netzwerk
 - Netzwerke als neuer Faktor in öffentlicher Diskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Fischer

IKPE an der FH Erfurt

Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften

E-Mail: joerg.fischer@fh-erfurt.de

Telefon: 0361 6700-539



IKPE

Institut für kommunale
Planung und Entwicklung