Katharina Gudd, M.Sc.
Daniela Nitschke, M.Sc.
Regina Pfeffermann, B.A.
Dr. Tanja Bratan PhD, M.Sc.
Prof. Dr. rer. pol. Oliver Schöffski, MPH

# Gesundheitsregionen der Zukunft: Praxiserfahrungen zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im deutschen Gesundheitswesen

## Zusammenfassung

**Hintergrund:** Im ersten Teil dieser Studie (Die Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im Gesundheitswesen: Ein literaturbasiertes Framework der Einflussfaktoren (siehe MVF 04/16)) wurden, basierend auf einer systematischen Literaturrecherche, Faktoren zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im Gesundheitswesen identifiziert. Das dort entwickelte vorläufige Framework wurde anschließend im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zum BMBF-Wettbewerb „Gesundheitsregionen der Zukunft" qualitativ untersucht. Ziel dieser Untersuchung war es, ein Instrument für die gezielt nachhaltige Gestaltung innovativer Gesundheitsnetzwerke zu schaffen.
**Methodik:** Es wurden leitfadengestützte, halb-standardisierte Telefoninterviews mit den Koordinatorinnen und Koordinatoren der am Wettbewerb teilnehmenden Gesundheitsregionen geführt. Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden nach einer computergestützten, qualitativen Auswertung mit denen der wissenschaftlichen Analyse konsolidiert und ein abschließendes Framework erstellt.
**Ergebnisse:** In acht Interviews wurden die bisherigen Ergebnisse aus der Literatur bestätigt und ergänzt. Nach Expertenmeinung ist die Nachhaltigkeit wesentlich von Umweltfaktoren, Finanzierung, Anpassungsfähigkeit, Sichtbarkeit, Kommunikation, Netzwerkmanagement, Relevanz der Zielstellung und interner Funktionsfähigkeit abhängig.
**Fazit:** Die Nachhaltigkeit ist multifaktoriell und interdependent zu verstehen. Die Faktoren des endgültigen Frameworks können zukünftig Netzwerkmanagern helfen, nachhaltige Kooperationen zu gestalten.

## Schlüsselwörter

Innovation, Netzwerk, Nachhaltigkeit, Erfolgsfaktoren, Framework, Experteninterviews

Um ein langfristiges Bestehen, eine effektive Organisation, eine Einführung erfolgreicher Innovationen und eine Nutzengenerierung für alle Akteure von Netzwerken im Gesundheitswesen zu gewährleisten, ist es unabdingbar, die Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit dieser Netzwerke zu erkennen (Buhl 2010: 13–31). Nur so können diese Determinanten zielgerichtet für ein unabhängiges Bestehen gestaltet werden. Im ersten Teil dieser Studie wurde mithilfe einer systematischen Literaturrecherche ein vorläufiges Framework erstellt, das die Nachhaltigkeitsfaktoren innovativer Netzwerke im Gesundheitswesen darstellt. Das Forschungsfeld Nachhaltigkeitsfaktoren innovativer Netzwerke wurde im Kontext des deutschen Gesundheitswesens noch nicht untersucht, daher stammen die bisher generierten Ergebnisse aus anderen Gesundheitssystemen bzw. verwandten Kooperationsformen. Um die Unsicherheiten der Übertragbarkeit und Vollständigkeit zu entkräften, sollen die Determinanten für ausgewählte innovative Gesundheitsnetzwerke qualitativ untersucht und das hypothetische Modell somit empirisch modifiziert und ergänzt werden. Durch den Abgleich der Erkenntnisse aus der Theorie und der Praxis soll ein Instrument geschaffen werden, das Koordinatorinnen und Koordinatoren in innovativen Gesundheitsnetzwerken unterstützen soll, Kooperationen und Verbünde nachhaltig zu gestalten.

>> Ein Beispiel für innovative Netzwerke sind Gesundheitsregionen. In der Dachorganisation des Netzwerks deutscher Gesundheitsregionen sollen der Austausch und die Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit, insbesondere Patienten, sowie Forschung, Wirtschaft und Politik gefördert werden (Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen 2015). Die heterogenen Akteure des Gesundheitswesens kooperieren in neuartigen bzw. innovativen Beziehungen/Konstellationen mit eigenen Zielstellungen und rechtlicher Selbstständigkeit mit dem Ziel, Verbesserungen bzw. Innovationen herbeizuführen (Greulich/Berchtold 2002; Wenger et al. 2002; Duschek 2002). Im Rahmen eines zweistufigen Wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 2008 wurden fünf „Gesundheitsregionen der Zukunft" in den Jahren 2010 und 2011 ausgewählt und gefördert. Durch die sektorenübergreifende Zusammenarbeit soll eine „enge, regional fokussierte Vernetzung aller im Innovationsprozess beteiligten Akteure" (BMBF 2016) angestrebt werden.

Die betreffenden Gesundheitsregionen des BMBF-Wettbewerbs sind in Abbildung 1 dargestellt, die Gewinnerregionen sind rot hervorgehoben. Die anderen abgebildeten Regionen waren in der zweiten Stufe des Wettbewerbs nicht erfolgreich, werden aber durch die wissenschaftliche Begleitforschung weiter betreut. Die wissenschaftliche Begleitforschung hat u.a. zum Ziel, die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren von Gesundheitsregionen zu erforschen. Es sollen verallgemeinerbare Erkenntnisse über die

### Infobox „Gesundheitsregionen der Zukunft"

Seit 2009 fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit der Initiative „Gesundheitsregionen der Zukunft" in fünf Regionen den Aufbau regionaler Netzwerke mit allen am Innovationsprozess im Gesundheitswesen beteiligten Partnern.
Die Gesundheitsregionen konzentrieren sich dabei auf unterschiedliche Themen: In Stuttgart wird im Rahmen eines Projekts zur regenerativen Medizin Zell- und Gewebeersatz entwickelt (REGiNA), im strukturschwachen ländlichen Raum Nordbrandenburgs wird die telemedizinische Versorgung von Herz-Kreislauf-Kranken erforscht (FONTANE), an der Ostseeküste liegt der Fokus auf der Bekämpfung multiresistenter Erreger (HICARE), in Hamburg steht die bessere Versorgung bei psychischen Erkrankungen wie Depressionen oder Essstörungen in Mittelpunkt (psychenet), und im Rhein-Neckar-Raum wird eine patientengeführte elektronische Akte für an Darmkrebs und Diabetes erkrankte Menschen entwickelt (INFOPAT). Die nicht-geförderten Regionen decken im Gegensatz zu diesen stark fokussierten Vorhaben eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte ab. In NordHessen gibt es neben den Gesundheitstagen Nordhessen verschiedene Projekte im Bereich Pflege, AAL oder MRE, Dingolfing thematisierte u.a. das Thema BGM und im Gesundes Kinzigtal steht die integrierte bevölkerungsbezogene Gesundheitsversorgung im Mittelpunkt.

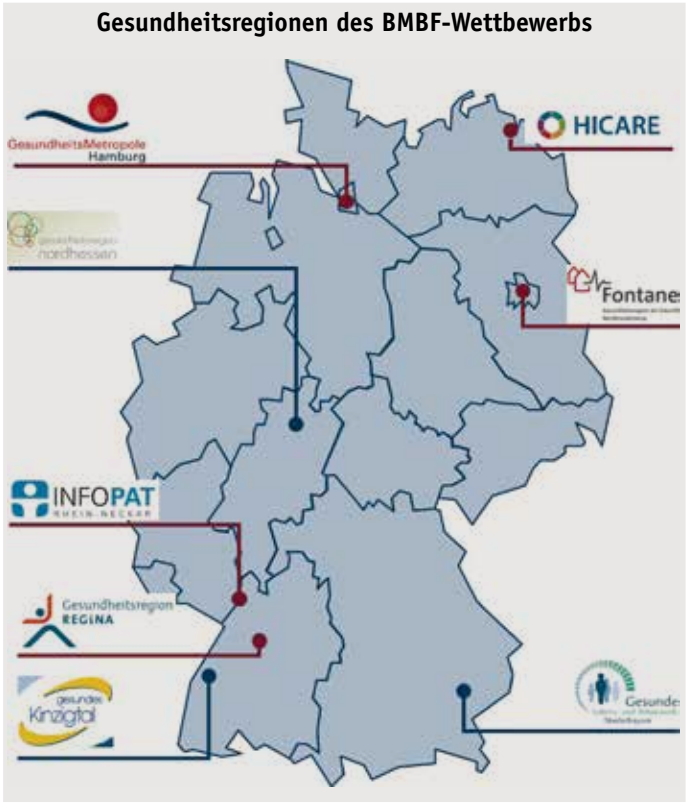



***Abb. 1***: Beispiele für Gesundheitsregionen in Deutschland

| Themenbereiche des Interviewleitfadens | |
|---|---|
| **1** | Finanzierung ihrer Gesundheitsregion (Relevanz/externe Förderung) |
| **2** | Anpassung an Veränderungen |
| **3** | Mitgliederpartizipation und Netwerkkohäsion |
| **4** | Rekrutierung neuer Mitglieder |
| **5** | Motivation neuer Netzwerkpartner (Nutzen/Anreize/Wertschätzung/Entstehung) |
| **6** | Netzwerkführung/-management |
| **7** | Sichtbarkeit des Netzwerks (Zentralität) |
| **8** | Umweltbedingungen (Gesellschaft/Poltik/Stakeholder/Wettbewerb) |
| **9** | Weitere relevante Faktoren |

***Tab. 1***: Themenbereiche des Leitfadens für die Experteninterviews

Rahmenbedingungen gewonnen werden, die für die erfolgreiche Entwicklung von Gesundheitsregionen notwendig sind. Zusätzlich ermöglicht die Begleitforschung den Akteuren einen Austausch mit den anderen Regionen, um in den laufenden Prozessen Lernimpulse aufzunehmen und unterstützt die nachhaltige Umsetzung der regionalen Innovationen. Oberstes Ziel der Begleitforschung ist es, in den Gesundheitsregionen nachhaltige Strukturen und Projektergebnisse zu erzielen, die nach dem Ende der Projektförderung weiterbestehen können (Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI 2016).

Zur Validierung des zuvor entwickelten Frameworks wurden Experteninterviews geführt. Als Experten wurden acht Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren der Regionen, welche an der zweiten Stufe der BMBF-Ausschreibung „Gesundheitsregionen der Zukunft" teilnahmen, befragt. Alle berücksichtigten Regionen sind Teilnehmer an der Begleitforschung und werden hier unabhängig vom Erfolg in der BMBF-Ausschreibung berücksichtigt.

Die Netzwerkkoordinatorinnen und -Koordinatoren in den Gesundheitsregionen nehmen dauerhaft eine zentrale Koordinationsfunktion im Netzwerk ein, weshalb ihnen ein spezifischer Wissensvorsprung attestiert wird (Gläser/Laudel 2010).

Zur Gesprächsführung wurden leitfadengestützte, halb-standardisierte Interviews gewählt, um eine offene Gesprächssituation zu ermöglichen, in der die Experten ihre Antworten durch Beispiele und weiterführende Ausführungen untermauern können. Der Interviewleitfaden wurde basierend auf dem literaturbasierten vorläufigen Framework entwickelt und enthielt die in Tabelle 1 dargestellten Themenbereiche. Die Befragungen fanden telefonisch statt und wurden nach der Transkription mithilfe einer computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die acht Netzwerke des BMBF-Projekts Begleitforschung „Gesundheitsregionen der Zukunft" wurden kontaktiert und um eine Teilnahme an den Interviews gebeten. Die Interviewten erhielten vor dem Gespräch via E-Mail den vollständigen Leitfaden und wurden über Gesprächshintergrund, -führung und -aufzeichnung informiert. Im Anschluss an die Gespräche erfolgte die computergestützte, qualitative Inhaltsanalyse der transkribierten Interviews. Hierbei wurde mit dem Programm MAXQDA gearbeitet. Nach der Bestimmung der Analyseeinheiten wurde in einem iterativen Prozess ein Kategoriensystem gebildet, in welches die Antworten eingeordnet wurden (Mayring 2003). Mit zwei Paraphrasierungs- und Extraktionsphasen wurde die Inhaltsanalyse abgeschlossen.

Im letzten Schritt wurden die Ergebnisse der wissenschaftlichen Literaturanalyse aus dem ersten Teil der Studie mit denen der qualitativen Befragungen konsolidiert und ein abschließendes Framework der Erfolgsfaktoren zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im deutschen Gesundheitswesen präsentiert.

## Faktoren der Nachhaltigkeit aus der Sicht von Netzwerkmanagern

Die acht Interviews fanden im April 2014 telefonisch statt und dauerten durchschnittlich 47 Minuten.

Unter den befragten Experten herrscht Einigkeit darüber, dass die Finanzierung ein wichtiger Faktor für das nachhaltige Bestehen eines Netzwerks ist. So kann das Ende einer externen Förderung einen kritischen Punkt darstellen. Fördermittel werden in den ersten risikoreichen Phasen als existentiell, jedoch langfristig als kritisch angesehen, da sich hierdurch inhaltliche Vorgaben anschließen können. Flexibilität ist wesentlich zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen. Zur langfristigen Basisfinanzierung sehen die meisten Experten eine Eigenfinanzierung, z. B. über Mitgliedsbeiträge oder kostenpflichtige Workshops als sinnvoll an. Diese sollte, wenn möglich, durch externe Fördermittel ergänzt werden. Die Aufnahme in den Entgeltkatalog der Krankenkassen wird ebenfalls als Instrument zur Sicherung der Existenz genannt, jedoch wird es gleichermaßen als schwierig benannt, da der Prozess sehr langwierig ist. Zudem ist der mögliche Einfluss der Kostenträger zu berücksichtigen. Erwartungsgemäß zeigten sich beim Faktor der Finanzierung Unterschiede zwischen den Regionen. Für Manager nicht geförderter Regionen ist es unerlässlich, die Finanzierung

frühzeitig zu planen. Die Gesprächspartner aus den Gewinnerregionen hingegen sehen dies widersprüchlich. Ein Experte hält die Planung für nicht möglich und die anderen nur in Grundzügen, da Fördermittel dem Ermessen der Politik unterliegen.

Weiterhin haben verschiedene Umweltfaktoren einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit. Die Netzwerke sollten sich bereits bei ihrer inhaltlichen Ausrichtung den regional spezifischen Rahmenbedingungen anpassen. Die Anwesenheit von Akteuren in der Region, z.B. Pharma- oder Medizintechnikunternehmen, die im Zusammenhang mit dem Themengebiet stehen, ist für ein Fortbestehen sehr hilfreich. Im systemischen Rahmen des Gesundheitswesens ergibt sich durch die langen Entwicklungsperioden neuer Innovationen und der kurzfristigen Haushaltsplanung der Kostenträger ein Spannungsverhältnis. Gute Beziehungen zu Kostenträgern können helfen, um frühzeitig über Entwicklungen informiert zu sein und auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren zu können. Die politischen Rahmenbedingungen wirken sich in Gesetzesänderungen, externen Evaluationen oder Fördermittelausschreibungen existenziell auf die Netzwerke aus. Steht die lokale Politik den Netzwerken mit Wohlwollen gegenüber, kann diese auch einen Einfluss auf die Kostenträger nehmen. Die Sichtbarkeit des Netzwerkes und gute Beziehungen sind notwendig um eigene Interessen platzieren zu können. Einer der befragten Experten sieht in seinem schlechten Verhältnis zur Politik sogar den Grund für das Scheitern seines Netzwerkes, da er „die Politik am Anfang nicht als wichtigen Netzwerkpartner identifiziert" und zu spät erkannt hat, „dass es ohne die Politik nicht geht" (Experte 1 2014). Auch können innerhalb des Gesundheitswesens Wettbewerbsdynamiken Einfluss nehmen. Zwar besteht im Grunde keine Konkurrenz zu anderen Netzwerken, dafür haben andere etablierte Akteure Angst um die Existenz ihrer Rollen und können mittels politischer Kontakte Einfluss nehmen. Ob inhaltliche Konkurrenz die Nachhaltigkeit gefährdet, wird widersprüchlich diskutiert. Abschließend müssen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bedacht werden. Komplexe Themen der Netzwerke sind nicht immer verständlich für die Öffentlichkeit. Deshalb können andere gesellschaftliche Themen, die eine gewisse Nähe zum Inhalt des Netzwerkes aufweisen, sich auf die öffentliche Wahrnehmung der Gesundheitsregion auswirken. Als Beispiel sei hier die „NSA-Affäre" in Bezug auf Datensicherheit der digital verfügbaren Patienteninformationen genannt, welchen man mit einer Aufklärung der Öffentlichkeit begegnen sollte (Experte 4 2014).

Als weiteren zentralen Faktor für die Nachhaltigkeit wird die Anpassungsfähigkeit genannt. Denn im „Gesundheitswesen [werden] [...] viele Dinge eben auch politisch gelenkt. Das ist schon auch immer eine nicht ganz freie Entscheidung, die da die Gesundheitsanbieter haben" (Experte 3 2014). Regional und überregional muss der Blick für Entwicklungen und neue Ideen offen gehalten werden, wofür der Austausch und eine gute Informationslage über nationale, europäische bzw. internationale Trends wichtig sind. Die Reaktion ist hierbei von der Art der Veränderung abhängig. Generell sind neuen Trends, politischen oder personellen Veränderungen mit Flexibilität und einer grundsätzlichen Anpassungsbereitschaft zu begegnen. Neue Partner können auch neue Ideen, Kompetenzen oder bisher nicht betrachtete Blickwinkel mitbringen. Jedoch sollte nicht auf alle Veränderungen reagiert werden. Hier existiert ein gewisser Spielraum. Kleine, kaum relevante Veränderungen können die Verfolgung der eigenen Linie stören, weshalb auch eine gewisse Beharrlichkeit den übergeordneten Zielen zugestanden werden kann. „Ich glaube, dass man da, wenn man eine gute Idee hat, auch den roten Faden setzen sollte und dem folgen sollte" (Experte 7 2014). Insgesamt ist im Veränderungsprozess ein guter Austausch zwischen den Netzwerkpartnern und der -koordination wichtig, um auf den verschiedenen Ebenen reagieren zu können.

Wie bereits bei den politischen Rahmenbedingungen erwähnt, ist die Sichtbarkeit des Netzwerks intern und extern relevant. Zwischen den Partnern kann es die Motivation erhöhen, wenn Ergebnisse der Zusammenarbeit in der Region sichtbar werden. Dabei ist es wichtig, diese Sichtbarkeit auch in die tieferen Strukturebene der Region zu tragen, „denn dort sitzen dann die Leute, die Projektideen haben, die gewisse Themen vorantreiben." (Experte 8 2014). Extern ist eine Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit bzw. Fachöffentlichkeit hilfreich für die Rekrutierung neuer Partner und in Bezug auf die öffentlichen Fördermittel, über welche in den politischen Kreisen der zuständigen Ebenen entschieden werden. Während die Koordinatorinnen und Koordinatoren der Netzwerke lieber klare Ergebnisse nach außen kommunizieren, erwarten Politiker auch die Kommunikation der gegenwärtigen Netzwerkaktivitäten. Zur Erhöhung der Bekanntheit sind Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, wie Anzeigen in Zeitschriften, Wettbewerbsteilnahmen, Internetpräsenz und Social Media oder Unterstützung durch einen Schirmherren notwendig. Unterstützung von Multiplikatoren, die Positives berichten, ist ebenfalls von Vorteil.

Die Kommunikation trägt insbesondere zur Nachhaltigkeit bei, indem sie Einfluss auf andere Faktoren nimmt. Auf die verschiedenen Rahmenbedingungen kann eine gute Kommunikation positive Auswirkungen haben. Sie steht zudem im engen Zusammenhang mit der Sichtbarkeit des Netzwerks. Nutzbringende Kommunikation ist nach Meinung der Experten zielgruppenspezifisch, weshalb auch unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden sollten. Zum Beispiel wird eine Galionsfigur bzw. Schirmherr, welcher das Netzwerk repräsentiert, überwiegend als positiv betrachtet. Eine oder mehrere in Fachkreisen oder der Öffentlichkeit bekannte Personen können die Ergebnisse der Netzwerkarbeit „prominent [...] medienwirksam in der Landschaft platzieren" (Experte 7 2014). Die Koordinatorinnen und Koordinatoren der Netzwerke schätzen den Vorteil einer solchen Figur vor allem beim Aufbau des Netzwerkes als relevantes Mittel ein.

Eine zentrale Rolle für die langfristige Existenz spielt das Netzwerkmanagement als Lenkungsinstrument. Das Management nimmt sich neben den administrativen Aufgaben und der Projektkoordination, der Vermittlung der Vision und der Weiterführung der Marke an. Besonders sollte es sich jedoch in der Integrationsfunktion und der Rolle des Vermittlers wiederfinden. So kann es die Aktivität und Partizipation der Mitglieder verstärken und vermittelt zwischen verschiedenen Interessen und Erwartungen, um Konflikten vorzubeugen. Um „die Kooperation in so einem Netzwerk der Konkurrenzsituation hinten anzustellen [...] muss die kulturelle Gleichberechtigung" (Experte 1 2014) gefördert werden.

Als überspannende Faktoren sind die Relevanz der Zielstellung und Vision von großer Bedeutung für das erfolgreiche Bestehen von innovativen Netzwerken. Der Zugang zu Finanzierungsquellen wird von den Koordinatorinnen und Koordinatoren als einfacher eingeschätzt, wenn das Thema eine erhöhte Relevanz in der Region oder auch bundesweit hat und hier bereits diskutiert wird. Zudem wirken sich Zielsetzung und Vision der Region stark auf die Motivation der Partner aus.

Unter der internen Funktionsfähigkeit lassen sich verschiedene

nachhaltigkeitsfördernde Determinanten zusammenfassen. Die Motivation ist entscheidend für die Teilnahme und Partizipation am Netzwerk. Intrinsische Motivation, welche von 25% der Befragten als wirkungsreich angesehen wird, erhält „man [...] nur darüber, dass man vorher gut mit denen zusammengearbeitet hat, dass es eine Identifikation mit dem Projekt gibt und dann gelingt es auch" (Experte 4 2014). Die anderen Manager bewerten den Einfluss der extrinsischen Motivation höher, welche durch finanzielle Anreize, Arbeitsentlastungen oder Verbesserung der Versorgung hervorgerufen wird. Die Partner müssen hierbei den Wert einer fortgeführten Kooperation erkennen, weshalb die Kommunikation von Fortschritten und Ergebnissen bedeutsam ist. Hierbei ist weniger die Anerkennung durch das Netzwerkmanagement, sondern vielmehr die externe Kommunikation der Leistungen sowie das explizite Hervorheben des Engagements der Netzwerkmitglieder relevant.

Bezüglich der Mitgliederpartizipation und -einbindung sind sich die Experten nicht einig. Diese ist abhängig von der Netzwerkgrösse und deren Zielstellung. Während in kleinen Netzwerken eine starke Einbindung nötig ist, da nur durch Aktivität ein Fortschritt erreichbar ist, ist in größeren Netzwerken eine aktive Beteiligung aller Akteure im gleichen Ausmaß nicht möglich. Zentrale Mitglieder sind stärker eingebunden und für Akteure, die räumlich weiter entfernt sind, müssen andere Möglichkeiten der Kommunikation wie eine Plattform für Ideen, Wünsche und Problemlösung geschaffen werden.

Für alle Experten ist klar, dass sich persönliche Beziehungen positiv auswirken, da Vertrauen zwischen den Partnern „der Motor [...] für eine gute Zusammenarbeit" (Experte 5 2014) ist. Dieses entsteht durch eine längere, erfolgreiche Zusammenarbeit und steten Austausch.

Damit geht die Kohäsion im Netzwerk, der innere Zusammenhalt einher. Diese ist zur Fortführung einzelner Projekte oder der Finanzierung von Belang. Sie wird durch den Austausch zu verschiedenen Projekten und die Zielsetzung/Vision gefördert und kann vom Netzwerkmanagement durch gezielte Kommunikation des individuellen Nutzens interner Beziehungen an die Netzwerkmitglieder beeinflusst werden.

Weiterhin lassen sich Unterschiede in der Organisationsstruktur erkennen, welche den Zielen angemessen sein müssen. Ob sich die Entstehung eines Netzwerks auf die Nachhaltigkeit auswirkt, also ob es aus dem konkreten Bedarf der Akteure (Bottom-up) oder Top-down entstanden ist, ist nicht eindeutig zu bewerten. Top-down Ansätze lassen sich jedoch schwerer implementieren, da die Motivation der Mitglieder häufig fehlt und Interessenskonflikte entstehen können.

## Framework: Nachhaltigkeit in innovativen Netzwerken

Der Vergleich des literaturbasierten Frameworks mit den Ergebnissen der Experteninterviews zeigt, dass die aus der Theorie abgeleiteten Faktoren relevant für die nachhaltige Gestaltung von innovativen Netzwerken im Gesundheitswesen sind. Die Experten haben neben den Faktoren, die in der Literatur diskutiert werden, auch die Tragweite der Kommunikation, die Netzwerkführung und die Vision/Zielsetzung als Einflussfaktoren identifiziert, sodass das vorläufige Framework um diese Faktoren erweitert wird. Es entsteht ein abschließendes Framework (s. Abbildung 2) der Erfolgsfaktoren zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im deutschen Gesundheitswesen, das Netzwerkmanagern zukünftig einen Anhaltspunkt für die nachhaltige Gestaltung der Netzwerke bietet. Die Nachhaltigkeit muss dabei immer als multifaktorielles Phänomen betrachtet werden, dessen Faktoren interdependent sind.

Die Experteninterviews haben bestätigt, dass Netzwerke nicht unabhängig von ihrer Umwelt betrachtet werden können. Es müssen systemische, politische, wettbewerbliche, gesellschaftliche und auch regionale Spezifika beachtet werden. Während die Fähigkeit sich an äußere Einflüsse anzupassen bedeutsam für die Nachhaltigkeit ist, können innovative Netzwerke auch selbst durch Elemente wie Sichtbarkeit, Kommunikation und das Management auf äußere Einflüsse einwirken.

Langfristig ist die Anpassungsfähigkeit aller Netzwerkkomponenten als zentraler Faktor für die Nachhaltigkeit anzusehen. Auf interne und externe Veränderungen muss passend reagiert werden und ggf. Zielstellungen erneuert oder neue Partner einbezogen werden. Nur so kann die Innovationsfähigkeit erhalten bleiben.

Außerdem ist eine dauerhafte Lösung der Finanzierung unverzichtbar, wobei eine frühzeitige Planung nicht immer möglich ist. Eine Kombination verschiedener Finanzierungsquellen, wie z.B. Mitgliederbeiträge und öffentliche Fördermittel, führt langfristig zum Erfolg. Jedoch sind die finanziellen Mittel für eine anhaltende Innovationskraft und Nutzengenerierung nicht der bedeutendste Faktor.

Die interne Funktionsfähigkeit ist ein grundlegender Faktor. Für gemeinsame Innovationen müssen Motivation, Vertrauen, Partizipation und teilweise Kohäsion der Mitglieder vorhanden sein. Hierzu muss das Netzwerk eine relevante Zielsetzung verfolgen. Auch die Entstehung und die Bekanntheit des Netzwerkes beeinflussen die Motivation. Die interne Funktionsfähigkeit steht also unweigerlich mit Kommunikation, Management und Vision/Zielsetzung in Verbindung. Partizipation ist abhängig von der Größe des Netzwerks von den Mitgliedern zu fordern. Auch eine angemessene

**Framework zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke**

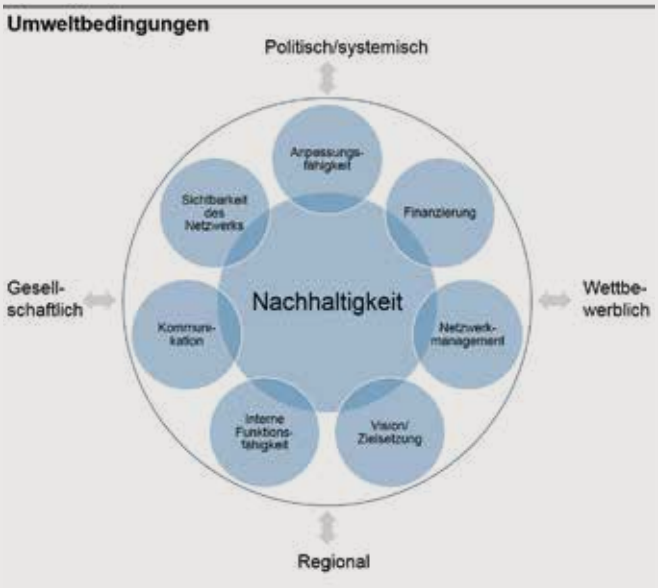



***Abb. 2***: Framework der Nachhaltigkeitsfaktoren innovativer Netzwerke im deutschen Gesundheitswesen

Netzwerkstruktur gehört zur internen Funktionsfähigkeit.

Der Faktor der Sichtbarkeit wirkt sich auf die interne Funktionsfähigkeit, die Generierung von Projektidee, die Gewinnung neuer Partner und auf die weiteren Umweltbedingungen aus. Eine zielgruppenspezifische Kommunikation schafft hierfür die Voraussetzungen.

Zwischen all diesen Punkten wirken das Netzwerkmanagement, die Kommunikation und die Vision bzw. Zielstellung. Eigenschaften des Netzwerkmanagements und Ausgestaltung dieser Rolle beeinflussen alle Faktoren der Nachhaltigkeit. Effektive Maßnahmen der internen und externen Kommunikation unterstützen die Organisation und Innovationskraft. Die Zielstellung des Netzwerks muss den Mitgliedern einen Nutzen versprechen, weshalb eine strategische Planung nötig ist. Da nicht alle Elemente langfristig planbar sind, ist eine mittelfristige und anpassungsfähige Ausrichtung des Netzwerks existenziell.

## Limitationen

Als Limitationen dieser Studie sind der subjektive Einfluss durch die Methode der Experteninterviews sowie mögliche interpretative Ergebnisverzerrungen durch die Autoren zu nennen. Experteninterviews sind immer subjektiv geprägt und mitunter unvollständig durch die Selbsteinschätzungen der Befragten (Wiltsey Stirman et al. 2012: 1–19; Scheirer/Dearing 2011: 2059–2067). Durch Verwendung eines standardisierten Fragebogens wurde versucht, diesen Einfluss zu mindern. Eventuellen Interpretationsverzerrungen könnte durch ein unabhängiges, interdisziplinäres Forschungsteam vorgebeugt werden.

Außerdem könnten erneute Befragungen, in einer späteren Phase der Netzwerkevolution, umfangreiche Einzelfallstudien oder auch die Befragung von Netzwerkmitgliedern die Ergebnisse bereichern. Betrachtungen anderer innovativer Netzwerkformen im Gesundheitswesen würden den hier vorliegenden Forschungsbeitrag vervollständigen. Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Akteursstrukturen innerhalb des Gesundheitswesens kann aufgrund der Berücksichtigung der besonderen Umweltbedingungen im Gesundheitswesen in gewissem Maße angenommen werden.

## Praxisrelevanz für Netzwerkmanager

Das vorliegende Framework zeigt, dass die Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke von neun Faktoren bestimmt wird: den Umweltbedingungen, der Anpassungsfähigkeit, der Finanzierung, dem Netzwerkmanagement, der Vision/Zielstellung, der internen Funktionsfähigkeit, der Kommunikation und Sichtbarkeit des Netzwerks. Zwischen all diesen Faktoren lassen sich Interdependenzen erkennen.

Das Framework kann für die praktische Netzwerkarbeit den Netzwerkakteuren bei der Herausforderung helfen, nachhaltige Kooperationen zu erschaffen, indem sie einzelne Nachhaltigkeitsfaktoren für ihr Netzwerk reflektieren und ggf. Handlungen einleiten. Indem es den bisherigen theoretischen Erkenntnisstand untermauert und einen Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Untersuchungen darstellt, kommt es der wachsenden Bedeutung für Netzwerke im Gesundheitswesen nach.

Das erstellte Framework kann zudem dem wissenschaftlichen Diskurs zur Nachhaltigkeit innovativer Netzwerke im Gesundheitswesen Impulse verleihen. Die weitere Betrachtung von Netzwerknachhaltigkeit sowohl in der praktischen Arbeit als auch in der Forschung ist unter Berücksichtigung der hohen Investitionskosten und des großen Innovationspotentials solcher innovativen Netzwerke wünschenswert. Das entstehende Verständnis von Netzwerknachhaltigkeit wird helfen, dass die innovativen Ansätze langfristig existieren und zur Optimierung des Gesundheitssystems beitragen. <<

## Literatur

BMBF (2016): Mit Gesundheitsregionen Innovationspotentiale heben. http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/4884.php (2/23/2016).
Buhl, C. (2010): Nachhaltigkeit von Netzwerken zwischen Theorie und Praxis. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Wie Netzwerke und Cluster nachhaltig erfolgreich sein können! Kontinuität, Stabilität und Effektivität, 13-31.
Duschek, S. (2002): Innovation in Netzwerken. Renten-Relationen-Regeln. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
Experte 1 (23.04.2014). Experte 3 (23.04.2014). Experte 4 (23.04.2014).
Experte 5 (24.04.2014). Experte 7 (24.04.2014). Experte 8 (30.04.2014).
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI (2016): Begleitforschung Gesundheitsregionen der Zukunft. Über uns. http://www.begleitforschung-gesundheitsregionen.de/ueber-uns (2/24/2016).
Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Greulich, A./Berchtold, P. (2002): Disease Management: Patient und Prozess im Mittelpunkt: Hüthig.
Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen (2015): Gesundheitswirtschaft im Aufbruch. http://www.deutsche-gesundheitsregionen.de/home/ (12/21/2015).
Scheirer, M. A./Dearing, J. W. (2011): An agenda for research on the sustainability of public health programs. In: American journal of public health 2011, 101, 11: 2059–2067.
Wenger, E./McDermott, R. A./Snyder, W. (2002): Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
Wiltsey Stirman, S./Kimberly, J./Cook, N./Calloway, A./Castro, F./Charns, M. (2012): The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. In: Implementation Science 2012, 7, 17: 1–19.

## Autorenerklärung

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zum BMBF-Wettbewerb „Gesundheitsregionen der Zukunft“ 01KQ1101A (Fraunhofer ISI), 01KQ1101B (Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg) durchgeführt. Die Autoren erklären, dass sie an der Auswertung der Daten sowie der Interpretation der Ergebnisse mitgearbeitet haben. Die Studie erfolgte ohne finanzielle Unterstützung Dritter.

## Health Regions of the Future: Practical Implications for Innovative Networks in the German Health Care System

**Objective:** In the first part of this study factors of sustainability of innovative networks in the health care system (MVF 04/16) were identified, based on a systematic literature search. Now this preliminary framework will be investigated qualitatively within the scope of accompanying scientific research to the competition from BMBF „Health Regions of the Future”. The aim of this study is to create an instrument for a purposeful sustainable managing of innovative health networks.
**Methods:** We conducted qualitative semi-structured interviews with managers from participating health regions in the competition. After computer-aided, qualitative analysis, the results of the expert interviews were consolidated with results from scientific analysis and a final framework were developed.
**Results:** Eight interviews confirmed and completed the results from literature. According to the experts environmental factors, funding, adaptability, visibility, communication, network management, relevance of objective target and intern functionality, determine the sustainability.
**Conclusion:** The sustainability is interpreting as multifactorial and interdependent. The factors of the final framework can assist network managers to create sustainable cooperations in the future.

## Keywords

Innovation, network, sustainability, success factors, framework, expert interviews

**Katharina Gudd, M.Sc.**
ist seit 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und Mitarbeiterin im BMBF-Projekt „Begleitforschung Gesundheitsregionen der Zukunft“. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Versorgungsforschung in der Geriatrie. Sie ist zudem Studiengangskoordinatorin für den Master in Gesundheitsmanagement und Gesundheitsökonomie an der FAU. Kontakt: katharina.gudd@fau.de



**Daniela Nitschke, M.Sc.**
absolvierte nach ihrem Bachelorstudium in International Business Studies zwischen 2012 und 2014 den Master in Management mit Schwerpunkt Gesundheitsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Heute arbeitet sie als Assistenz der Leiterin Personal und des Leiters Finanzen/Controlling bei einem großen deutschen Verkehrsunternehmen.
Kontakt: elanitschke@aol.com



**Regina Pfeffermann, B.A.**
studiert seit 2014 den Master in Management mit Schwerpunkt Gesundheitsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement. Ihr Interessenschwerpunkt liegt im Bereich des Controllings im Gesundheitswesen, im Besonderen im stationären Bereich.
Kontakt: regina.pfeffermann@fau.de



**Dr. Tanja Bratan, PhD, M.Sc.**
ist seit 2010 als Wissenschaftlerin am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) beschäftigt und leitet seit 2013 das Geschäftsfeld Innovationen im Gesundheitswesen in Karlsruhe. Sie ist stellvertretende Gesamtprojektleiterin des Projekts „Begleitforschung Gesundheitsregionen der Zukunft“ am Fraunhofer ISI.
Kontakt: tanja.bratan@isi.fraunhofer.de



**Prof. Dr. rer. pol. Oliver Schöffski, MPH**
ist seit 2000 Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Gesundheitsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und Projektleiter des BMBF-Projekts „Begleitforschung Gesundheitsregionen der Zukunft“ an der FAU. In Forschung und Lehre beschäftigt er sich mit den ökonomischen Fragen des Gesundheitswesens, sein Forschungsschwerpunkt sind gesundheitsökonomische Evaluationen.
Kontakt: oliver.schoeffski@fau.de

