

Zielsteuerung-Gesundheit

Bund • Länder • Sozialversicherung

Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung regionaler Netzwerke

für die psychosoziale Versorgung Kinder und
Jugendlicher sowie junger Erwachsener

**Beschlossen durch den Ständigen Koordinierungsausschuss
im März 2024**

Impressum

Fachliche Unterstützung von der Gesundheit Österreich GmbH

Daniela Kern

Joy Ladurner

Das vorliegende Papier wurde im Auftrag der Fachgruppe Public Health von der Gesundheit Österreich GmbH (GÖG) gemeinsam mit Psychiatriekoordinatorinnen und -koordinatoren bzw. nominierten Personen der Bundesländer sowie mit Vertreterinnen und Vertretern bundesweiter Netzwerkorganisationen (pro mente, Autismus Network Austria - ANetA, Hilfe für Angehörige und Freunde psychisch Erkrankter - HPE) erstellt. Es hat Empfehlungscharakter für den Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen in der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen sowie jungen Erwachsenen in den Bundesländern.

Zitiervorschlag:

BMSGPK (2024): Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung regionaler Netzwerke für die psychosoziale Versorgung Kinder und Jugendlicher sowie junger Erwachsener. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, Wien

Herausgeber, Medieninhaber und Hersteller:

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
Geschäftsführung der Bundesgesundheitsagentur
Stubenring 1, 1010 Wien

Für den Inhalt verantwortlich:

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

Erscheinungsdatum:

März 2024

Inhalt

1	Hintergrund, Ziel und Zielgruppe	1
2	Erstellung des Leitfadens, Methodik	2
3	Definition und Ziele von Netzwerkstrukturen.....	3
4	Potenzielle Netzwerkpartner:innen.....	4
5	Nutzen von Vernetzung	5
6	Konkrete Schritte für den Aufbau eines regionalen Netzwerks	7
6.1	Definition Auftraggeber/Initiator und verantwortliche umsetzende Stelle	7
6.2	Erstellung eines Rohkonzepts mit zentralen Eckpunkten.....	8
6.3	Umfeldanalyse – Identifikation und Ansprechen von „Verbündeten“	8
6.4	Auftrag abholen.....	9
6.5	Aufbau der Vernetzungsstruktur	10
7	Gemeinsame Arbeitsweise und „Spielregeln“ festlegen.....	11
8	Qualitätssicherung und Öffentlichkeitsarbeit.....	13
9	Erfolgskriterien für gelingende Netzwerkarbeit.....	14
Anhang 1:	Checkliste zum Aufbau und Ablauf einer regionalen operativen Netzwerkstruktur.....	15
Anhang 2:	Literatur zu Netzwerkentwicklung, Beispielen guter Praxis und Effektivität von Netzwerken bzw. Kooperationen:	18

1 Hintergrund, Ziel und Zielgruppe

Jedes/jeder vierte Kind/Jugendliche braucht aufgrund von psychosozialen oder sozialpädiatrischen Problemen Unterstützung unterschiedlicher Art und Intensität. Es ist selten, dass diese Probleme von einer/einem einzigen Helfer:in bewältigt werden können. Meist ist die Unterstützung von mehreren professionellen Helferinnen und Helfern notwendig. Diese müssen gut zusammenarbeiten und sich gegenseitig ergänzen, um die Probleme zu lösen.

Die Zielsteuerungspartner (Bund, Länder, Sozialversicherung) wählten in dem Projekt „Konzept zur „Attraktivierung der Mangelberufe in der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen“ (vgl. ZS-G Operatives Ziel 4, Maßnahme 3) die Maßnahme **„Kinder- und jugendpsychiatrische Netzwerke sichtbar machen, stärken und weiterentwickeln“** als eine von zwei Startermaßnahmen aus. Diese Maßnahme wurde als geeignetes Instrument erachtet, um mehr Klarheit über bestehende Angebote und Zuständigkeiten herzustellen sowie um eine Kooperation zwischen den Akteuren zu fördern. Zudem enthält der **Österreichische Strukturplan Gesundheit (ÖSG)** im Kapitel „Psychische Erkrankungen (vgl. ÖSG 2017, Kap. 3.2.3.8, S. 142) folgende Anforderung: **„Bilden von regionalen sozialpsychiatrischen Netzwerken bzw. kinder- und jugendpsychiatrischen Netzwerken unter Einbeziehung aller Anbieterstrukturen (inkl. Sozial- und Behindertenbereich, Kinder- und Jugendhilfe); landesweite Netzwerkkoordination“**.

Ziel des gegenständlichen Leitfadens ist es, anknüpfend an die Bestimmungen im ÖSG, ein gemeinsames österreichweites Bild zur Ausgestaltung sowie zu konkreten Schritten zum Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen auf regionaler Ebene (z. B. Versorgungsregion, Bezirk) herzustellen. Im ÖSG kann auf den Leitfaden referenziert werden.

Zielgruppen des Leitfadens sind primär die Psychiatriekoordinatoren in den Bundesländern im Zusammenwirken mit sämtlichen potenziellen Vernetzungs- und Kooperationspartnern im psychosozialen Bereich und – wo erforderlich – mit den Zielsteuerungspartnern auf Landesebene.

2 Erstellung des Leitfadens, Methodik

Die **Basis des Leitfadens** bildet die **Publikation** Kern, Ladurner (2022), siehe Anhang 2.

Abstimmung mit den zuständigen Fachgruppen

Das Grundlagenpapier wurde Anfang 2023 der **Fachgruppe Public Health** sowie der **Fachgruppe Versorgungsstruktur** vorgestellt. **Psychiatriekoordinationen** wurden von beiden Fachgruppen als **primär Zuständige** für die Operationalisierung von Netzwerkstrukturen genannt. Diese könnten „wertvolle Inputs zur operativen Umsetzung geben (z. B. hinsichtlich Zuständigkeiten, Ausgestaltung von Strukturen)“. Es wurde beschlossen einen **Workshop** mit diesen sowie weiteren nominierten Personen abzuhalten.

Workshops mit den Psychiatriekoordinationen und weiteren nominierten Personen

Insgesamt fanden zwischen Ende März und Ende Juni 2023 drei Workshoptreffen statt. Auf Basis vorhandener Grundlagenarbeiten (GÖG, bestehende Modelle bzw. Konzepte aus Niederösterreich, Oberösterreich, Wien) wurde zunächst ein gemeinsames Verständnis von Netzwerkstrukturen und -arbeit hergestellt, im Anschluss weitere notwendige Schritte zur strukturierten österreichweiten Herangehensweise an das Thema definiert. Als **Ergebnis des ersten Workshops** hielt die Gruppe fest:

„Eine Verankerung des Themas Vernetzung im ÖSG ist wichtig und so wie sie ist gut. Detailinformationen im ÖSG sind weder möglich noch gewünscht, wären jedoch als Anleitung bzw. Handlungsleitfaden wichtig. Dadurch könnte ein gemeinsames Bild zum Was geschaffen werden sowie auch Instrumente zum Wie von Vernetzung. Die Teilnehmenden plädieren für abgestimmte überregionale Rahmenbedingungen zur Förderung des Auf- und Ausbaus von Vernetzungsstrukturen für die Versorgung von Kindern und Jugendlichen z. B. mittels Definition einer gemeinsamen Empfehlung/Leitlinie für Vernetzung. Auf diese Unterlage könnte im ÖSG verwiesen werden.“

Beim zweiten und dritten Treffen wurden gemeinsam die Bausteine eines Leitfadens definiert inklusive konkreter Schritte für den Aufbau und die Umsetzung regionaler Netzwerkstrukturen.

Abgenommen durch die **Fachgruppe Public Health** am 6. 11. 2023

3 Definition und Ziele von Netzwerkstrukturen

Netzwerke sind Strukturen zur kontinuierlichen Zusammenarbeit zwischen Einzelnen oder Institutionen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und um für die Mitglieder einen Mehrwert zu erzeugen. Statt nur punktuell oder eher zufällig zu kooperieren, sollen Netzwerkstrukturen dazu führen, dass sich alle Akteure kennen, „eine gemeinsame Sprache entwickeln“ sowie strukturiert, regelmäßig und aktiv an Austausch, Zusammenarbeit und Abstimmung beteiligen. Dies fördert Vertrauen sowie eine bessere Zusammenarbeit, auch über verschiedene Versorgungsbereiche und –zuständigkeiten hinweg, damit Kinder und Jugendliche bedarfsorientiert begleitet und unterstützt sind.

Vernetzung trägt dazu bei, dass das gesamte Versorgungsspektrum den Leistungsanbieterinnen und –anbietern sowie auch den Patientinnen und Patienten bekannt ist und möglichst effektiv genutzt wird, was wiederum eine Voraussetzung für eine gelingende integrierte psychosoziale Versorgung von Kindern und Jugendlichen ist.

Netzwerkstrukturen können auf **unterschiedlichen und mehreren Ebenen** etabliert werden (Bezirk, Versorgungsregion, Bundesland); idealerweise sind Netzwerke zur psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen¹ auf der Ebene von Versorgungsregionen einzurichten. Ein klarer Auftrag zur Vernetzung (definierte organisationale Verantwortung) sowie Kontinuität hinsichtlich Strukturen und Treffen sind wichtig. Netzwerkarbeit fokussiert nicht allein auf Versorgung, sondern umfasst auch präventive und soziale Aspekte.

¹

0–18 Jahre sowie in begründeten Ausnahmefällen darüber hinaus. Referenz Österreichischer Strukturplan Gesundheit (ÖSG), Kapitel 3.2.3.3 Versorgung von Kindern und Jugendlichen

4 Potenzielle Netzwerkpartner:innen

Beim Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen soll jedenfalls auf bestehende Netzwerke aufgebaut werden und zentrale Netzwerker:innen eingebunden werden. Grundsätzlich wird ein breiter Zugang (Integration möglichst vieler Bereiche und Akteure einer Region, „mixed skills“) angestrebt, es kann jedoch sinnvoll sein den **Aufbau stufenweise** umzusetzen (mit einem Bereich zu beginnen). In Rahmen der Regionalversorgungsplattformen Wien wird beispielsweise mit Personen (operative Leitungen bzw. Einrichtungsleitungen) der im psychosozialen Bereich tätigen Organisationen eines Bezirks, dem für den Bezirk zuständigen Psychosozialen Dienst (Ambulatorium) und der regional zuständigen stationären Abteilung begonnen, die Einbindung weiterer Bereiche erfolgt sukzessive.

Potenzielle Netzwerkpartner:innen sind:

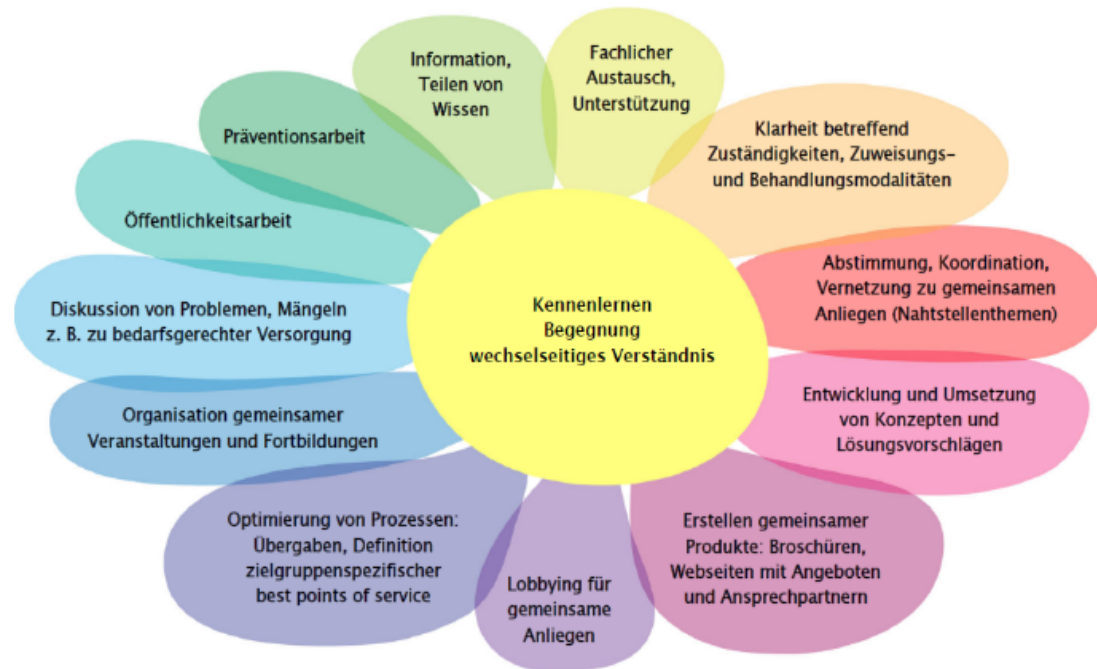
- » Abteilungen für Kinder und Jugendpsychiatrie sowie andere stationäre Abteilungen
- » Kinder- und Jugendpsychiatrische Ambulatorien sowie vergleichbare Einrichtungen z. B. für Entwicklungs- und Sozialpädiatrie
- » Psychologinnen/Psychologen
- » Psychotherapeutinnen/-therapeuten sowie andere Therapeutinnen/Therapeuten
- » Fachärztinnen/Fachärzte für Kinder- und Jugendpsychiatrie, – für Erwachsenenpsychiatrie (Transition), – für Kinderheilkunde sowie Allgemeinmediziner:innen
- » Psychosoziale Dienste
- » Suchthilfe
- » Krisenhilfe
- » Beratungsstellen
- » Einrichtungen zur Prävention und Gesundheitsförderung
- » Öffentliche Behörden (Gesundheit, Soziales, Kinder- und Jugendhilfe)
- » Sozialversicherungsträger
- » Bildungseinrichtungen (Kindergarten, Schulen, Hort), vertreten durch regionale Bildungsdirektionen (FIDS: Fachbereich Inklusion, Diversität, Sonderpädagogik)
- » Justiz, Polizei, Familiengerichtshilfe
- » Arbeitsintegration
- » Wohnen
- » offene Jugendarbeit
- » Betroffenenvertretung/ Angehörigenvertretung, Selbsthilfe
- » Netzwerke, Projekte z. B. Frühe Hilfen, Verrückt? Na und!
- » Etc.

5 Nutzen von Vernetzung

Netzwerke tragen wesentlich zu einer besseren Zusammenarbeit der verschiedenen Dienstleister:innen bei. So sagen die Teilnehmer:innen über die Treffen "Wenn ich mich bei euch zwei Stunden vernetze, spare ich mir drei Tage herumtelefonieren!" oder auch „Super, dass ich jetzt endlich ein Gesicht zu dem Namen hab.“

Vernetzungsstrukturen erfüllen vielerlei Zwecke. Die inhaltliche Bandbreite der behandelten Themen ist sehr groß. Ihnen kommt zudem eine nicht zu unterschätzende soziale Funktion zu z. B. beim Aufbau von Kooperations- und Vertrauensbeziehungen.

Abbildung 1:
Ziel und Zweck von Vernetzungsstrukturen (GÖG 2022)



Quelle: GÖG eigene Darstellung

Vernetzungsstrukturen haben einen **Nutzen für unterschiedliche Gruppen:**

Der zentrale Nutzen über alle Gruppen hinweg ist das größere Wissen über bestehende Angebote, Leistungen (inkl. Anbieter:innen) und Zugänge und Zuständigkeiten. Dies bringt eine bessere Orientierung, eine passgenaue Versorgung/Behandlung sowie Zeitersparnis. Besonders bei der Versorgung von Kindern und Jugendlichen ist ein zeitnaher Zugang zu einer passenden Unterstützung elementar.

Nutzen für Patientinnen und Patienten (bzw. deren Familien, Angehörige):

- » Klare Zuständigkeiten, Anlaufstellen und serviceorientierte Versorgung (Berufsgruppen- und sektorenübergreifend)
- » Durch das in den Treffen gewonnene Wissen über die Angebote der Kolleginnen und Kollegen erhalten Kinder und Jugendliche schneller (das) benötigte Angebot/e.
- » Früherkennung – Psychosoziale Probleme können frühzeitig erkannt und entsprechend behandelt werden.
- » Förderung gemeinsamer Behandlungsplanung im Anlassfall
- » Erhöhte Chancengerechtigkeit hinsichtlich Zugangs- und Versorgungskontinuität

Nutzen für Anbieter:innen:

- » Mehr Klarheit über Versorgungslücken und Bedarfe, ebenso wie über aktuelle zukünftige Trends
- » Bündelung und bestmögliche Nutzung von Ressourcen (Entlastung) und Synergien
- » Durch das persönliche Kennenlernen in den Treffen wird Vertrauen aufgebaut und so die Grundlage für gelungene Zusammenarbeit geschaffen.
- » Attraktivierung: Netzwerk als Stütze („von der geteilten zur gemeinsamen Verantwortung“) und als Ort für Austausch, Koordination sowie freier Denk- Konzeptionierungs- und Lösungsraum
- » Fachlicher Austausch, Teilen von Wissen
- » Voraussetzung für gelungene integrierte psychosoziale Versorgung von Kindern und Jugendlichen
- » Nahtstellenmanagement u. a. zur Überbrückung von Mangelsituationen und Überwindung von Systembarrieren („mit dem Mangel bestmöglich umgehen“)

Nutzen für Gesundheitspolitik und Kostenträger:

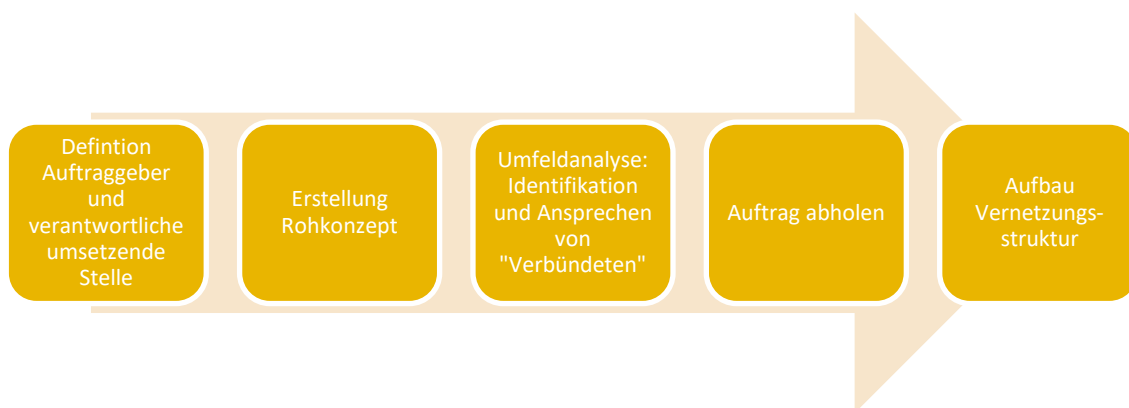
- » Effektive und zielgerichtete Versorgung der Bevölkerung bzw. jener Personengruppen, die diese am dringendsten benötigen
- » Synergien durch bestmögliche sektorenübergreifende Vernetzung von Akteuren und Koordination bestehender Angebote im Sinne einer integrierten Versorgung
- » Reduktion von Fehlzweisungen durch optimierte, Ressourcen schonende Nutzung der bereits bestehenden Angebote
- » Attraktivierung von Mangelberufen, durch den interdisziplinären Austausch und die Vernetzung mit anderen Expertinnen und Experten der psychosozialen Versorgung

6 Konkrete Schritte für den Aufbau eines regionalen Netzwerks

Der Aufbau einer regionalen Vernetzungsstruktur muss entsprechend klaren Regeln geplant, strukturiert und durchgeführt werden. Ziel dieses Leitfadens ist es, die wichtigsten Aspekte des Aufbaus einer regionalen Vernetzungsstruktur zu beschreiben und mit Beispielen zu illustrieren. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte zum Aufbau eines regionalen Netzwerks näher beschrieben, sie müssen allerdings nicht zwangsläufig in der wie in Abbildung 2 dargestellten Reihenfolge durchgeführt werden.

Die Strukturen und Zuständigkeiten für das jeweilige Netzwerk der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen können je nach Bundesland bzw. inhaltlicher Ausrichtung variieren, es ist daher wichtig, den regionalen Kontext zu berücksichtigen und auf Bestehendem aufzubauen sowie vorhandene Akteure miteinzubeziehen. Für die Vorbereitung und Planung einer Vernetzungsstruktur sollte jedenfalls ausreichend Zeit eingeplant werden, da dies einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt (nach bisherigen Erfahrungen von Niederösterreich und Wien je nach Größe und Breite des Netzwerks mind. 1 Jahr).

Abbildung 2:
Schritte für den Aufbau eines regionalen Netzwerks (GÖG 2023)



Quelle: GÖG eigene Darstellung

6.1 Definition Auftraggeber/Initiator und verantwortliche umsetzende Stelle

Zu Beginn gilt es zu überlegen, wer als Auftraggeber bzw. Initiator des Netzwerkes auftritt und wer für den Aufbau und die Organisation Verantwortung übernimmt (verantwortliche umsetzende Stelle bzw. „Kümmerer“). Als mögliche Initiatoren für Netzwerke der psychosozialen Versorgung für Kinder und Jugendliche bieten sich Landesgesundheitsfonds, Abteilungen für Gesundheit und/oder Soziales oder Psychiatriekoordinationen an.

Der Netzwerkaufbau wird von einer klar definierten Stelle bzw. Funktion koordiniert (verantwortliche umsetzende Stelle). Voraussetzung für diese Funktion sind Kenntnis der Versorgungslandschaft und der wesentlichen Akteurinnen/Akteure sowie Erfahrung im Netzwerkaufbau. Die verantwortliche Stelle sollte zudem in der Versorgungslandschaft anerkannt sein und möglichst aus einer neutralen Position heraus agieren.

6.2 Erstellung eines Rohkonzepts mit zentralen Eckpunkten

Zu Beginn sollen die zentralen Eckpunkte des Vorhabens in einem Rohkonzept dargestellt werden, das in der Folge den jeweiligen Entscheidungsträgerinnen und -trägern für eine Beauftragung bzw. Beschlussfassung vorgelegt werden kann: Es beinhaltet die Darstellung des **Hintergrunds** bzw. einen **Problemaufriss** und ggf. den **Verweis auf vorhandene Ankerpunkte in gesetzlichen Grundlagen oder Strategiepapieren** (im Falle psychosozialer Netzwerke beispielsweise die Anforderung im ÖSG zur "Bildung von kinder- und jugendpsychiatrischen Netzwerken", s.o.). Zusätzlich sollten **Argumente in Hinblick auf den erwartbaren Nutzen und die Wirkung von Netzwerkarbeit** angeführt werden (siehe Abschnitte „Definition und Ziele von Netzwerkstrukturen“ und „Nutzen“).

Weiters wird in dem Rohkonzept die **Zielsetzung** konkretisiert: welches Ziel soll mittels Vernetzung erreicht werden und **wie soll das Netzwerk konzipiert sein** (inkl. Zielgruppen, inhaltlichem und regionalem Wirkungsbereich, Abgrenzung von anderen Netzwerken bzw. Bereichen)? Bei einem Netzwerk der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen wird es in der Regel das Ziel sein, Einrichtungen und Akteure der psychosozialen Versorgung in einer Region über die Grenzen von Sektoren hinweg zu vernetzen.

Die **Einschätzung der benötigten Ressourcen** (finanziell, personell, etc.) sowohl für den Aufbau des Netzwerks als auch für die laufende Koordination und das Projektmanagement sind weitere wichtige Aspekte.

6.3 Umfeldanalyse – Identifikation und Ansprechen von „Verbündeten“

In diesem Schritt geht es darum, das Umfeld zu analysieren, dabei bereits frühzeitig gut vernetzte Personen zu identifizieren und als „Verbündete“ für das Anliegen zu gewinnen. Aber auch potenzielle Hürden und Risiken können auf diese Weise bereits in einem frühen Stadium identifiziert werden.

Das Umfeld kann nach folgenden Kriterien beleuchtet werden²:

2

Vgl. Leitfaden für den Aufbau einer regionalen Vernetzung, S. 67. https://www.lpb-bw.de/fileadmin/Abteilung_III/jugend/pdf/ws_beteiligung_dings/ws7/leitfaden_regionalen_vernetzung.pdf (letzter Zugriff 24. 10. 2023)

- » Wie ist die Versorgungslandschaft strukturiert?
- » Welche Machtverhältnisse herrschen in der Region?
- » Wer sind die zukünftigen Partner im Netzwerk?
- » Wie können zuständige Entscheidungsträger frühzeitig eingebunden werden?

Die **Analyse der Versorgungslandschaft** umfasst sowohl Strukturen auf Seite der Anbieter:innen und Akteure (inkl. bestehende trägerübergreifende Arbeitsgruppen und Netzwerke) als auch eine genaue Analyse der Zielgruppe des Netzwerks (wieviele Menschen sind betroffen? Wie verhält sich Inanspruchnahme und Nachfrage von Leistungen?).

Die Erfahrungen aus Niederösterreich zeigen, dass der Einbezug bestehender Strukturen nicht immer einfach ist und beispielsweise Akteure bereits bestehender Netzwerke ein neues (umfassenderes) Netzwerk zum Teil auch als Konkurrenz erleben. Deshalb sind möglichst frühzeitig behutsame Gespräche mit bestehenden Netzwerk-Organisatorinnen/-Organisatoren wichtig, um gemeinsame Wege der Zusammenarbeit zu finden (z. B. Synergien, Ausbau des vorhandenen Netzwerks zu einer breiteren Netzwerkstruktur). Es geht nicht darum, bestehende Netzwerke zu „vereinnahmen“, diese können auch parallel bestehen bleiben.

Neben der Kenntnis der Strukturen ist es von Bedeutung zu wissen, wie viel „**Marktmacht**“ verschiedene Träger und Einrichtungen haben und ob es Expertinnen/Experten für bestimmte Themen und/oder Versorgungsbereiche gibt. Kenntnis über bestehende informelle Partnerschaften kann bedeutend sein.

Bei der Einbeziehung der Netzwerkpartner:innen ist darauf zu achten, welche förderlich sind um eine Akzeptanz für das Vorhaben zu erzielen, aber auch welche notwendig sind, um gewisse Versorgungsbereiche abzudecken. Idealerweise sollten Netzwerkstrukturen träger- und sektorenübergreifend sein. Eine frühzeitige Einbindung zuständiger Entscheidungsträger:innen kann für die Nachhaltigkeit förderlich sein. Die relevanten Akteure können durch Informationsschreiben, Vorstellung der Projektidee in bestehenden Gremien bzw. Einrichtungen sowie im Rahmen von Abstimmungsgesprächen einbezogen werden. Der Zugang zu einzelnen Berufsgruppen im niedergelassenen Bereich (z. B. niedergelassene Fachärztinnen/Fachärzte, therapeutische Berufe, Psychologinnen/ Psychologen) gestaltet sich erfahrungsgemäß schwieriger und muss gut überlegt werden (z. B. Informationsschreiben, Anreize bieten).

6.4 Auftrag abholen

Mit dem fertigen Rohkonzept und nach erfolgter Umfeldanalyse wird **ein Auftrag** zum Aufbau eines Netzwerks inkl. laufender Koordination des Netzwerks erteilt. Mögliche Auftraggeber sind zuständige:r Landerätin/Landesrat, Landeszielsteuerungskommission, Landesgesundheitsfonds. Im Idealfall gibt es auch ein **commitment weiterer relevanter Versorgungsbereiche** (Sozialbereich, Kinder- und Jugendhilfe, Arbeitsintegration, Bildungsbereich). Es braucht die **Zustimmung aller relevanten Stakeholder**, damit sich diese an den Netzwerken beteiligen und entsprechende

Vertreter:innen nominieren. Idealerweise wird ein allfälliger Finanzierungsbedarf von mehreren Stellen getragen.

6.5 Aufbau der Vernetzungsstruktur

Wenn Klarheit über das Ziel und die Konzeption des Netzwerks besteht, erste Abstimmungs- und Vorgespräche mit relevanten Netzwerkpartnern stattgefunden haben und ein Auftrag erteilt wurde, kann der Aufbau der Netzwerkstruktur beginnen.

Der Netzwerkaufbau wird von einer klar definierten Stelle bzw. Funktion koordiniert (verantwortliche umsetzende Stelle). Es sollte eine Stellvertretung bzw. ggf. ein Projektteam definiert werden.

Festlegung konkreter Rahmenbedingungen und Aufbau einer Arbeitsstruktur: In dieser Phase erfolgt die Definition konkreter Umsetzungsschritte und entsprechender Aufgabenverteilung bzw. Zeitplan. Dies umfasst in Abhängigkeit vom Kontext ggf. auch die Vorbereitung bzw. Klärung notwendiger rechtlicher bzw. vertraglicher Rahmenbedingungen (z. B. Gründung eines Vereins, Abschluss von Vereinbarungen über die Zusammenarbeit). Handelt es sich um ein breit angelegtes Vernetzungsvorhaben, beginnt auch die Planung einer regionalen Auftaktveranstaltung, zu der alle relevanten Einrichtungen und Berufsgruppen eingeladen werden. Die Auftaktveranstaltung dient der Information über die Projektidee und den Entstehungshintergrund. Den Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern muss kommuniziert werden welchen Nutzen sie von der Teilnahme an einem Netzwerk erwarten können und wie hoch der Arbeits- bzw. Zeitaufwand dafür ist. Es ist wichtig, dafür einen „neutralen“ Ort festzulegen und idealerweise eine externe Moderation zu beauftragen.

Teilnehmer:innen bzw. Netzwerkpartner:innen gewinnen: Anschließend an die im Vorfeld im Rahmen der Umfeldanalyse durchgeführten Vorgespräche werden nun detailliertere Gespräche mit Vertretungen bereits vorhandener Netzwerke, mit den wichtigsten stationären und ambulanten Versorgungseinrichtungen, sowie mit Personen geführt, die „Knotenpunkte“ im regionalen Versorgungsnetzwerk darstellen, d. h. die bereits sehr gut in einer Region vernetzt sind. Dabei gilt es nicht nur Systempartner im Gesundheitsbereich mitzudenken, sondern auch andere Bereiche wie unterschiedliche Ressorts auf Landesebene, Sozialversicherung, Bezirksbehörden, Expertinnen und Experten aus eigener Erfahrung, Flüchtlingsbereich, Bildungsbereich etc. (vgl. auch Kapitel 4).

Ziel der Gespräche ist die Vorstellung des Vorhabens, das Finden gemeinsamer Ziele und das Ausloten, in welcher Rolle und in welchem Ausmaß sich die potenziellen Netzwerkpartner:innen am Netzwerk beteiligen möchten bzw. können. Die Kindernetzwerke in Niederösterreich sehen beispielsweise folgende mögliche Rollen vor: Die Maximalvariante der Beteiligung ist als Teil eines regional verantwortlichen Projektteams, aber auch eine unregelmäßige Beteiligung als Experte oder Teilnahme an einzelnen Treffen ist möglich.

7 Gemeinsame Arbeitsweise und „Spielregeln“ festlegen

Um die Nachhaltigkeit eines Netzwerks zu sichern, müssen **verbindliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen und Strukturen aufgebaut werden**, die entsprechend förderliche Rahmenbedingungen darstellen. Das **erste Netzwerktreffen** ist von zentraler Bedeutung für die Vereinbarung der gemeinsamen Arbeitsweise und der damit verbundenen „Spielregeln“. Es gilt in einem ersten Schritt **gemeinsame Erwartungen und eine gemeinsame Haltung zu definieren** („Vision“), aus denen sich **Vereinbarungen zur gemeinsamen Arbeitsweise** ableiten lassen.

Auch die **Rolle der Netzwerkpartner:innen** muss **klar definiert** werden: die einzelnen Netzwerkteilnehmer:innen sind zumeist Vertreter:innen ihrer Organisationen, sie haben seitens ihrer Organisation einen klaren Auftrag zur Teilnahme am Netzwerk (z. B. durch Nominierung) und stellen die Kommunikation Richtung Netzwerk und zurück an die Organisation sicher.

Folgende weitere Aspekte sollen im Rahmen des 1. Treffens geregelt werden:

- » **Kriterien für die Aufnahme** in das Netzwerk bzw. mögliche Ausschlusskriterien abstimmen
- » **Zuständigkeit für das Netzwerk**, z. B. Vertretung und Kommunikation nach außen definieren. Die jeweiligen Kindernetzwerke in NÖ verstehen sich beispielsweise als eigenständige Akteure, mit denen sich die Netzwerk-OrganisatorInnen stark identifizieren. Nicht der Niederösterreichische Gesundheits- und Sozialfonds (NÖGUS) betreibt die Netzwerke sondern die Vereine selbst. Das ist wichtig für die Identität („es sind unsere Netzwerke“) und ermöglicht damit eine fachlich-inhaltliche Unabhängigkeit im Arbeiten.
- » **Gleichberechtigung der Netzwerkpartner:innen** betonen und sicherstellen: Organisationen und Netzwerke unterscheiden sich stark. Organisationen sind u. a. durch Hierarchien und klare Mitgliedschaftsregelungen geprägt, die Teilnehmer:innen von Netzwerken sind gleichrangig, es gibt keine hierarchische Über- oder Unterordnung. Auch die Grenzziehung ist bei einem Netzwerk deutlich fließender und wird gemeinsam vereinbart (wer ist Teil des Netzwerks und wer nicht?)
- » **Rahmen für die Netzwerkarbeit definieren**: der Fokus liegt auf dem gemeinsamen Austausch (keine Entscheidungsfindung)
- » Benennung und **Sammlung der wichtigsten Probleme und Themen**, die im Rahmen des Netzwerks bearbeitet werden sollen bzw. für die Lösungsvorschläge und Empfehlungen entwickelt werden sollen (z. B. Austausch über wechselseitige Tätigkeitsbereiche, Verbesserung der Kooperation und Kooperationsbereitschaft)
- » **Indikatoren für eine gelingende Vernetzung definieren** (z. B. Anzahl Teilnehmer:innen, Bekanntheit der Angebote, Was bringt es mir? Veränderte Kommunikationswege; besserer Umgang mit Krisen, Outcome / Produkte etc.)
- » **Passende Formate** der Netzwerktreffen festlegen: es wird empfohlen, Netzwerktreffen als persönliche Treffen zu organisieren, viel Zeit für Pausen (-gespräche) vorzusehen; Häufigkeit der Treffen vereinbaren

- » **Ergebnissicherung und Kommunikation** vereinbaren: Protokollführung, Umgang mit Datenschutz (z. B. hinsichtlich Mailverteiler); sonstige Kommunikation nach innen (z. B. via Newsletter)
- » **Niederschwelligkeit** für Teilnehmer:innen sicherstellen (Anreise, Uhrzeit/Dauer, Ressourcen für Teilnahme an Netzwerktreffen).

8 Qualitätssicherung und Öffentlichkeitsarbeit

Ein wichtiger Bestandteil einer Vernetzungsstruktur ist die Qualitätssicherung: Diese umfasst einerseits ein **regelmäßiges Monitoring der Netzwerkteilnehmer:innen** (z. B. fehlen wichtige Akteure, erfolgt eine regelmäßige Teilnahme oder nur sporadisch etc.) **und der vorab definierten Indikatoren für eine gelingende Vernetzung**, aber auch **überregionale Fortbildungen** der Umsetzungsverantwortlichen und ggf. der regionalen Projektteams. Die **laufende Evaluierung des Netzwerks** kann in Form von Reflexion und Feedbackschleifen (z. B. hinsichtlich Nutzens der Teilnahme, Attraktivität des Angebots) am Ende der Netzwerktreffen erfolgen oder als wissenschaftliche Evaluation mit entsprechender Begleitung durch eine Forschungseinrichtung.

Eine **gut platzierte Öffentlichkeitsarbeit** fördert die Bekanntheit und Akzeptanz des Netzwerks und trägt damit zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit der Vernetzungsstruktur bei. Es geht darum, unter Einbindung von diversen Medien (Zeitungen, Radio, social media) und Medienvertreter:innen „Erfolgsgeschichten“ des Netzwerks zu berichten.

9 Erfolgskriterien für gelingende Netzwerkarbeit

- » Es gibt ein **Konzept** (inkl. geplantem regionalen Wirkungsgrad und Ressourcenschätzung)
- » Es gibt einen **klaren Auftrag** zum Aufbau des Netzwerks, getragen von allen wichtigen Versorgungsbereichen.
- » **Zuständigkeit und Ressourcen** sind geklärt: Der Netzwerk–Aufbau wird von einer klar definierten Stelle/Funktion koordiniert. Diese sollte die Versorgungslandschaft und die wesentlichen Akteure gut kennen und Erfahrung im Netzwerkaufbau mitbringen.
- » **Es gibt eine langfristige Planung und Finanzierung**: Der Aufbau eines Netzwerks braucht Zeit, die finanzielle Förderung von Netzwerken sollte möglichst nachhaltig sein; Planung und Umsetzung finden so partizipativ wie möglich statt (bottom–up UND top–down).
- » **Bereits vorhandene Netzwerke werden einbezogen**. Der regionale Kontext muss berücksichtigt werden. Personen für das Betreiben von Netzwerken wurden gewonnen, die bereits lokal vernetzend tätig sind und bekannte Fachkräfte sind.
- » **Die Netzwerke werden schrittweise aufgebaut**. Nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ sollte der Aufbau der Netzwerke schrittweise erfolgen. Erste Treffen müssen wohlüberlegt vorbereitet werden, die Teilnehmer:innen vorher einbezogen werden.
- » **Die Rolle der Teilnehmer:innen ist klar**: Teilnehmer:innen im Netzwerk sind idealerweise kontinuierlich als **Vertreter:innen Ihrer Organisationen** in diesem vertreten. Sie haben seitens ihrer Organisationen einen klaren Auftrag und die Kommunikation Richtung Netzwerk und zurück ist geregelt.
- » **Netzwerkorganisation und –moderation muss interessensneutral sein**. Die Beauftragung einer Prozessbegleitung sowie einer externen Moderation ist oft hilfreich.
- » **Partizipatives Vorgehen und Kommunikation auf Augenhöhe sind selbstverständlich**: Gemeinsam mit allen Netzwerkteilnehmerinnen und –teilnehmern wird festgelegt, welche Ziele und Themen das Netzwerk hat und welche Rollen und Aufgaben jeweils übernommen werden. Die Teilnehmer:innen eines Netzwerks nehmen nur an diesem teil, wenn es ihnen einen **Nutzen** bringt. Dies kann v. a. dadurch erreicht werden, indem die Themensetzung gemeinsam erfolgt.
- » **Gemeinsame Lernerfahrungen stärken das Netzwerk**: Netzwerke sind bewegliche und variable Gebilde, Lernen und damit Fehler gehören dazu. Daher ist es wichtig, von Anfang an zu kommunizieren, dass Fehler gemacht werden, Schwierigkeiten jedoch transparent gemacht und intensive Diskussionen der Netzwerkteilnehmer:innen sogar erwünscht sind. Laufende Fortbildung, Vernetzung der Netzwerke und Austausch untereinander ermöglichen das Lernen voneinander.
- » Die **Kommunikation erfolgt kontinuierlich**: es braucht regelmäßigen Kontakt sowie eine laufende Kommunikation (z. B. Newsletter an alle: was hat sich getan, was sind die nächsten Schritte); hilfreich ist das Einrichten einer eigenen Mailadresse.
- » **Erfolge werden laufend gemessen und kommuniziert**: beispielsweise hilft es Indikatoren zum Monitoring zu definieren, Erfolgsgeschichten zu erzählen und Medien bei der Kommunikation einzubinden.

Anhang 1: Checkliste zum Aufbau und Ablauf einer regionalen operativen Netzwerkstruktur

- Definition Auftraggeber/Initiator und verantwortliche umsetzende Stelle**
 - ✓ überlegen, wer als Auftraggeber bzw. Initiator des Netzwerkes auftritt. Mögliche Auftraggeber: zuständige:r Landesrätin/Landesrat (für Gesundheit und/oder Soziales), Landes-Zielsteuerung, Landesgesundheitsfonds)
 - ✓ entscheiden, wer für den Aufbau und die Organisation zuständig ist (verantwortliche umsetzende Stelle bzw. „Kümmerer“). Diese verantwortliche Stelle sollte in der Versorgungslandschaft anerkannt sein und möglichst aus einer neutralen Position heraus agieren.

- Erstellung eines Rohkonzepts mit zentralen Eckpunkten**
 - ✓ Ziele, Zielgruppe
 - ✓ Anlass, Problemaufriss, Ankerpunkte (z. B., Österreichischer Strukturplan Gesundheit, Zielsteuerung)
 - ✓ Argumentarium, Nutzen, Wirkung
 - ✓ Zentrale Eckpunkte (z. B. inhaltlicher und regionaler Wirkungsbereich von Netzwerkstrukturen, Teilnehmer:innen)
 - ✓ Einschätzung des Ressourcenbedarfs (personell, finanziell) für den Aufbau und die Koordination des Netzwerks. Idealerweise wird ein allfälliger Finanzierungsbedarf von mehreren Stellen getragen

- Umfeldanalyse – Identifikation und Ansprechen von „Verbündeten“ für das Anliegen**
 - ✓ Analyse der Versorgungslandschaft (welche Anbieter:innen und Akteure gibt es in einer Region? Wie lässt sich die Zielgruppe quantifizieren? Wie verhält sich Angebot und Nachfrage nach Versorgungsstrukturen?)
 - ✓ gut vernetzte Personen identifizieren und als „Verbündete“ gewinnen (z. B. Vorstellung der Projektidee in bestehenden Gremien und Einrichtungen)
 - ✓ Potenzielle Hürden und Risiken identifizieren

- Auftrag abholen** zum Aufbau einer Vernetzungsstruktur und zur laufenden Koordination dieser
 - ✓ mit fertigem Rohkonzept und nach erfolgter Umfeldanalyse Auftrag abholen
 - ✓ Commitment weiterer relevanter Versorgungsbereiche einholen (z. B. Kinder- und Jugendhilfe, Arbeitsintegration, Bildungsbereich)

□ **Aufbau der Vernetzungsstruktur**

- ✓ Festlegung konkreter Rahmenbedingungen: Auftrag an eine klar definierte Stelle bzw. Funktion (verantwortliche Stelle).
- ✓ Definition konkreter Umsetzungsschritte, entsprechende Aufgabenverteilung festlegen, Zeitplan erstellen
- ✓ Idealerweise externe, neutrale Moderation, ggf. ergänzend Prozessbegleitung beauftragen
- ✓ Vorbereitung bzw. Klärung ggf. notwendiger rechtlicher bzw. vertraglicher Rahmenbedingungen
- ✓ Planung einer regionalen Auftaktveranstaltung (Information über Projektidee, Entstehungshintergrund, erwartbaren Nutzen, Arbeits- und Zeitaufwand);
- ✓ Für Netzwerktreffen: neutralen Ort festlegen, Verpflegungsmöglichkeit mitdenken

□ **Teilnehmer:innen/Netzwerkpartner:innen gewinnen**

- ✓ Gespräche mit Vertretungen bereits vorhandener Netzwerke und Knotenpunkte im regionalen Versorgungsnetzwerk führen (z. B. KJP Ambulatorien, Bezirksverwaltungsbehörden, Vereine); Vorstellung des Vorhabens, Finden gemeinsamer Ziele, Festlegen in welcher Rolle und in welchem Ausmaß sich die Vertreter:innen beteiligen möchten
- ✓ Sämtliche relevanten Netzwerkpartner, Bereiche und Ressorts ansprechen (Sozialversicherung, Bezirksbehörden, Erfahrungsexpert:innen, Flüchtlingsbereich etc.)
- ✓ Erwartungen sowie mögliche Beiträge erfahren, Ziele und Rahmenbedingungen für die Teilnahme klären

□ **Beim ersten Netzwerktreffen: Gemeinsame Arbeitsweise und „Spielregeln“ festlegen**

- ✓ Gemeinsame Erwartungen und gemeinsame Haltung abstimmen („Vision“)
- ✓ Übergeordnete Ziele definieren
- ✓ Rolle der Netzwerkpartner:innen definieren
- ✓ Kriterien für die Aufnahme in das Netzwerk (und mögliche Ausschlusskriterien) definieren
- ✓ Rahmen klären: Fokus auf Austausch, keine Entscheidungsfindung; Berücksichtigung bestehender Entscheidungswege, Gleichberechtigung der Netzwerkpartner sicherstellen
- ✓ Benennung und Sammlung der wichtigsten Themen, die im Rahmen des Netzwerks bearbeitet werden sollen
- ✓ Passende Formate und Häufigkeit der Treffen abstimmen, bevorzugt persönlich, viel Zeit für Pausen(-gespräche)
- ✓ Ergebnissicherung und Kommunikation vereinbaren (z. B. Protokollführung, Umgang mit Datenschutz)
- ✓ Niederschwelligkeit für Teilnehmer:innen sicherstellen (Anreise, Uhrzeit, Ressourcen für Teilnahme an Netzwerktreffen)
- ✓ Indikatoren für eine gelingende Vernetzung definieren

□ **Qualitätssicherung und Öffentlichkeitsarbeit**

- ✓ Regelmäßige Evaluierung der Netzwerkteilnehmer:innen (Teilnehmerkreis)
- ✓ Regelmäßiges Monitoring vorab definierter Indikatoren für eine gelingende Vernetzung
- ✓ Laufende Reflexion und Feedbackschleifen (z. B. hinsichtlich Nutzens der Teilnahme, Attraktivität des Angebots)
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit und geeignete Medien überlegen („Erfolgsgeschichten“ in diversen Medien berichten)

Anhang 2: Literatur zu Netzwerkentwicklung, Beispielen guter Praxis und Effektivität von Netzwerken bzw. Kooperationen:

- Albert-László Barabási: Linked. How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life. Plume, New York NY 2003, ISBN 0-452-28439-2.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Leitfaden für den Aufbau einer regionalen Vernetzung. Aus dem Abschlussbericht Modellprojekt sektorenübergreifende Kooperation und Vernetzung. [StMAS_vordruck_A4_29_3.QXD \(lpb-bw.de\)](#) (abgerufen am 26.9.2023).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung einer regionalen Vernetzung. [211025_pausentaste_5.fachtag_Netzwerktreffen.pdf](#) (abgerufen am 26.9.2023)
- Grossmann, R. Lobnig, H. Scala, K. (2007). Kooperation im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Juventa Verlag: Weinheim und München.
- Damm, L., Fliedl, R., Katzenschläger, P., Tatzler, E., & Winter, B. (2012). Handbuch zur Netzwerk-Entwicklung. TEIL B des Endberichts MODUL 1. [Handbuch_NW_12_04_29](#) (karl-landsteiner.at) (abgerufen am 29.6.2023)
- Kern, Daniela; Ladurner, Joy (2022): Kinder- und jugendpsychiatrische Netzwerkstrukturen. Ergebnisse einer österreichweiten Erhebung. Erstellt im Auftrag der Zielsteuerung Gesundheit
- Kindernetzwerk Industrieviertel; www.kindernetzwerk.at. (abgerufen am 29.6.2023)
- Kühl, S. (2020). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lorant, V., Grard, A., Van Audenhove, C., Leys, M., & Nicaise, P. (2019): Effectiveness of health and social service networks for severely mentally ill patients' outcomes: A case-control study. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 46, 288-297)
- [NÖGUS_Kinder- und Jugendnetzwerk Brosch. A5_final_DU.indd](#) (noegus.at)
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. Administrative Science Quarterly 40(1):1-33
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. Journal of public administration research and theory, 25 (2), 479-511