

# Die innovative Kraft von Netzwerken

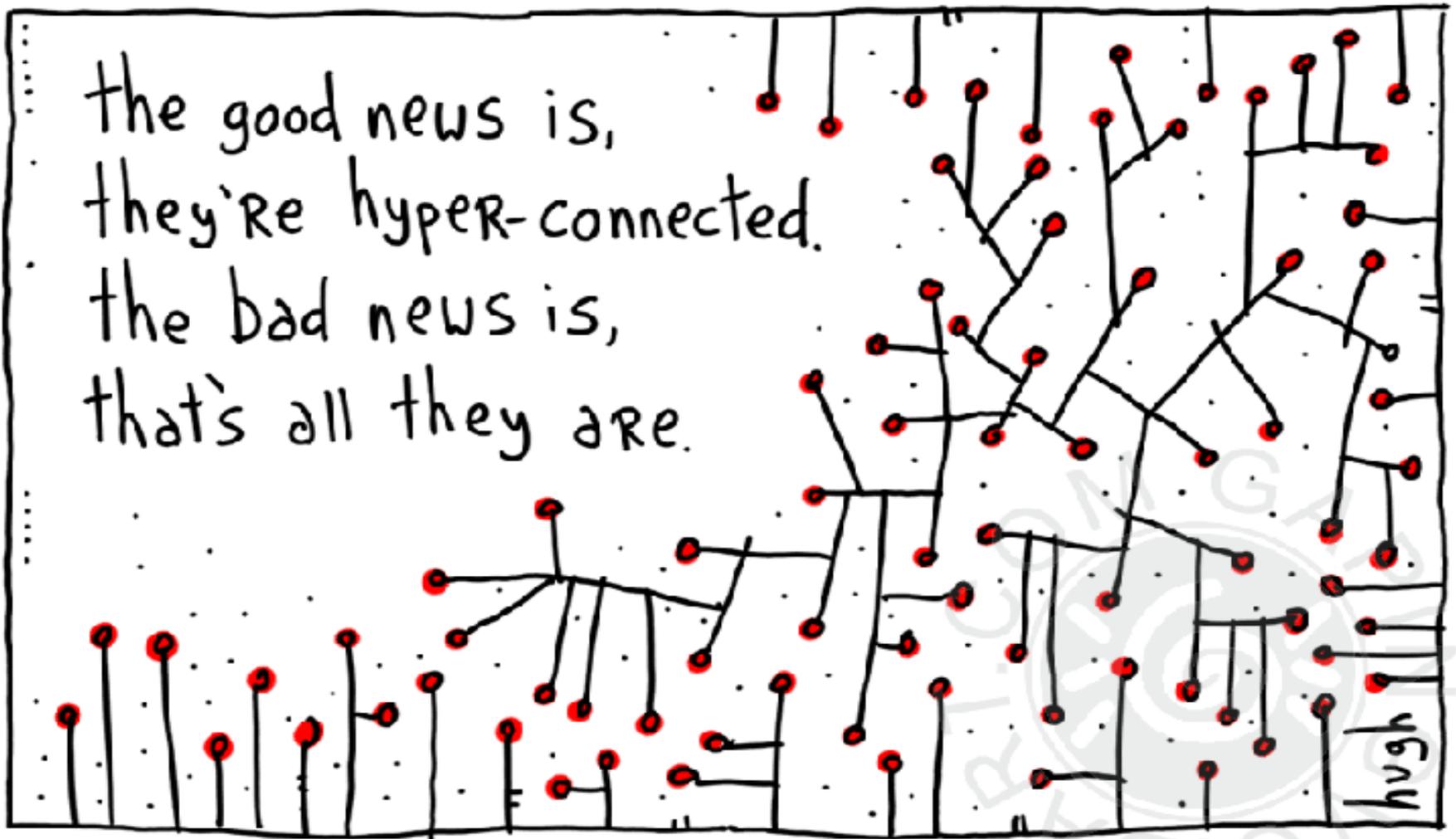
Prof. Dr. Egon Endres

LAG Ö/F Fachtag „Wer hilft, wenn niemand mehr da ist?“

am 26. Nov. 2024 in Regensburg

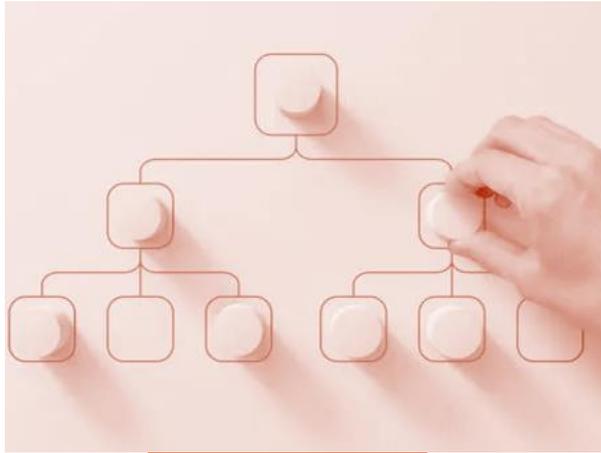


the good news is,  
they're hyper-connected.  
the bad news is,  
that's all they are.



# Netzwerke als Chance für Innovationen

1. Öffentliche und freie Träger sind auch bei der Bewältigung des Personalmangels auf Kooperationen und Vernetzungen angewiesen.
2. Netzwerke erhöhen die Problemlösefähigkeit. Sie sind der Schlüssel für Innovationen
3. Aber: Netzwerke sind komplex und stör anfällig.
4. Damit Netzwerke innovativ sein können, müssen sie gestaltet und „gesteuert“ werden.



**Hierarchie**

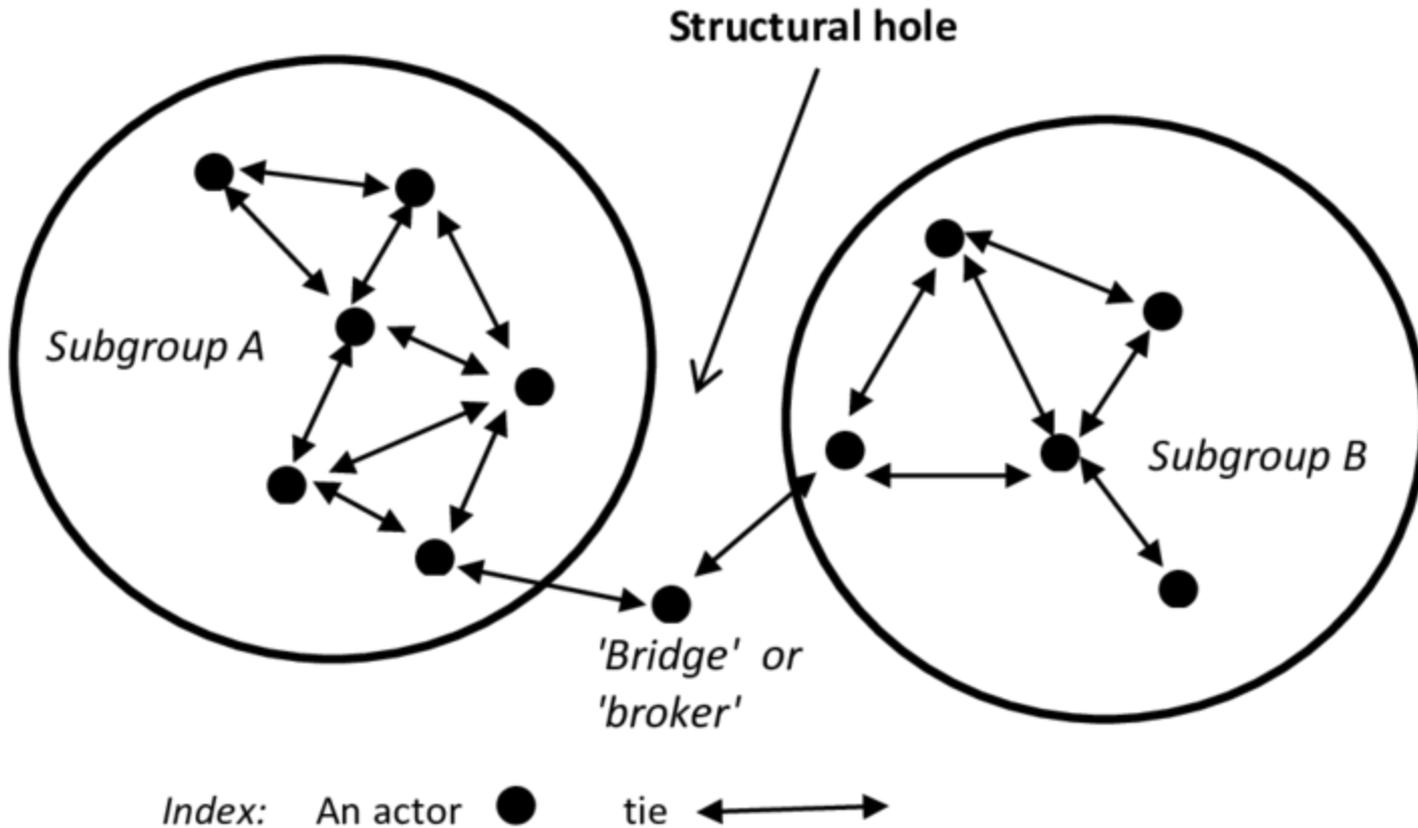


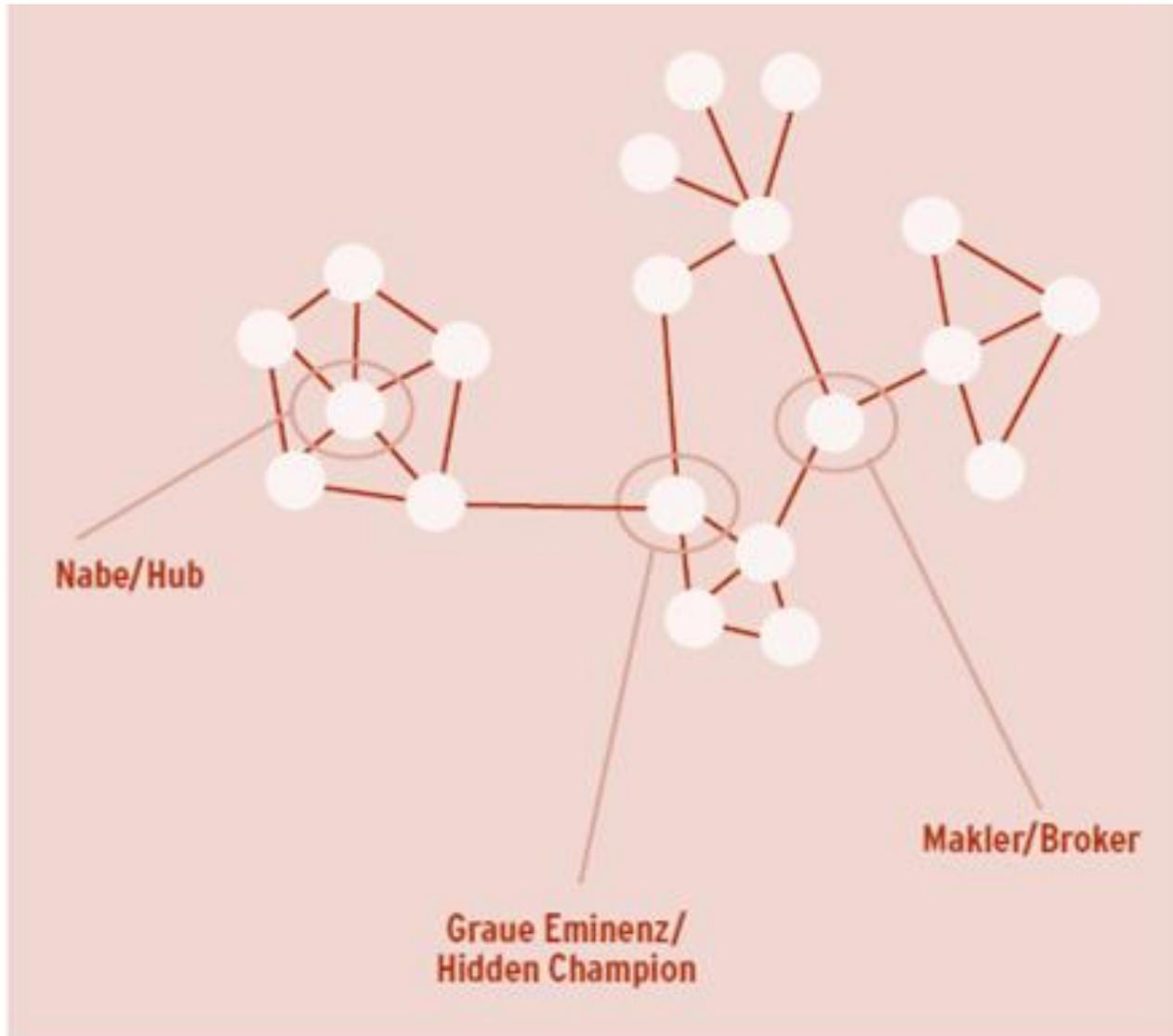
**Markt**



**Netzwerke**

# Strukturelle Netzwerk-Löcher





Thiel 2010, S. 81



1. In Netzwerken erfahren unterschiedliche Menschen und Organisationen voneinander

2. Durch Vernetzung lassen sich Informationen, Know-How und Ressourcen austauschen

3. In Netzwerken können unterschiedliche Werte und Sichtweisen aufeinander treffen



4. Vernetzung ermöglicht Kooperationen und Synergien

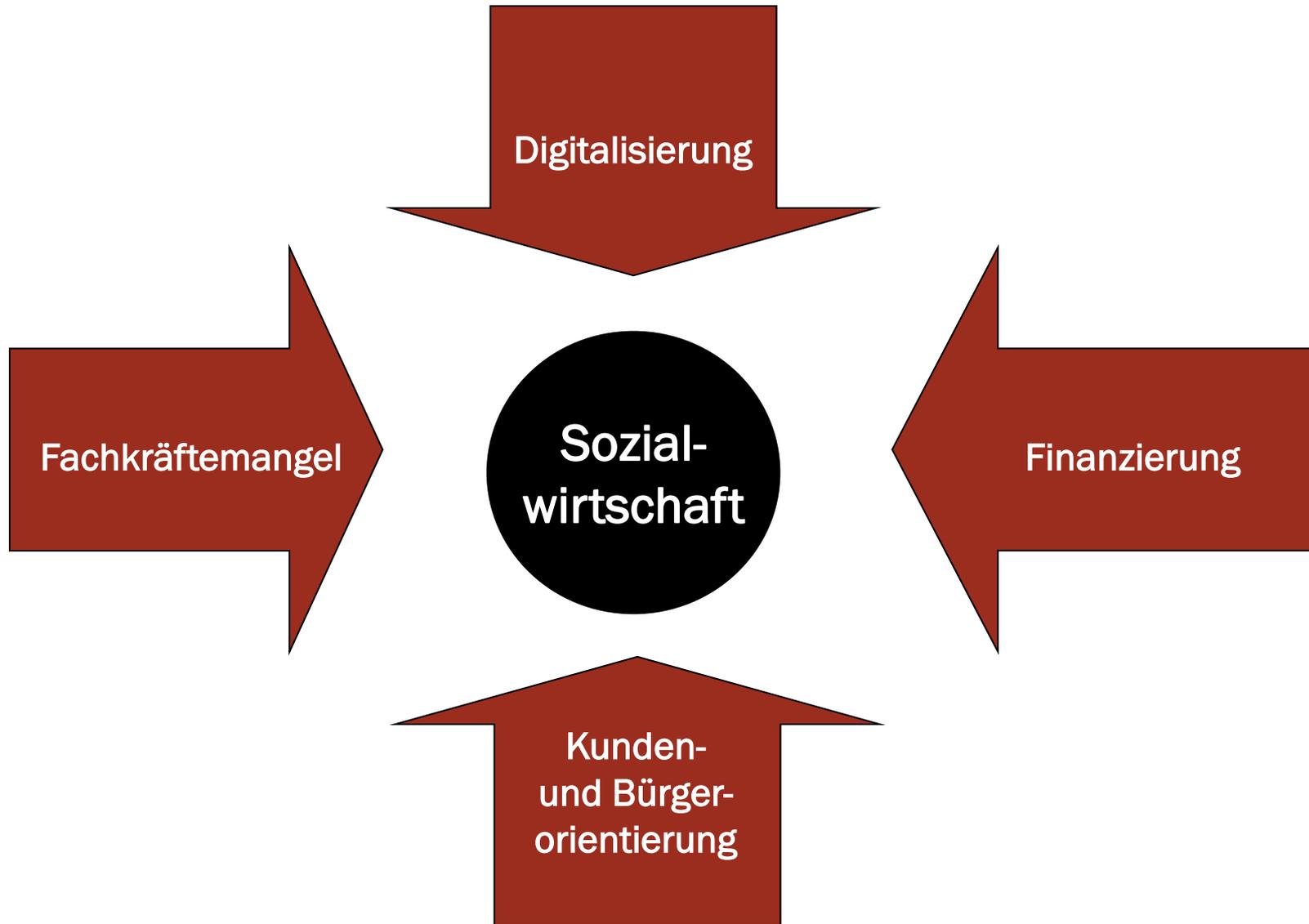
5. Netzwerke eröffnen Spielräume zur Mitgestaltung

6. Vernetzung ermöglicht Lernprozesse und Innovationen

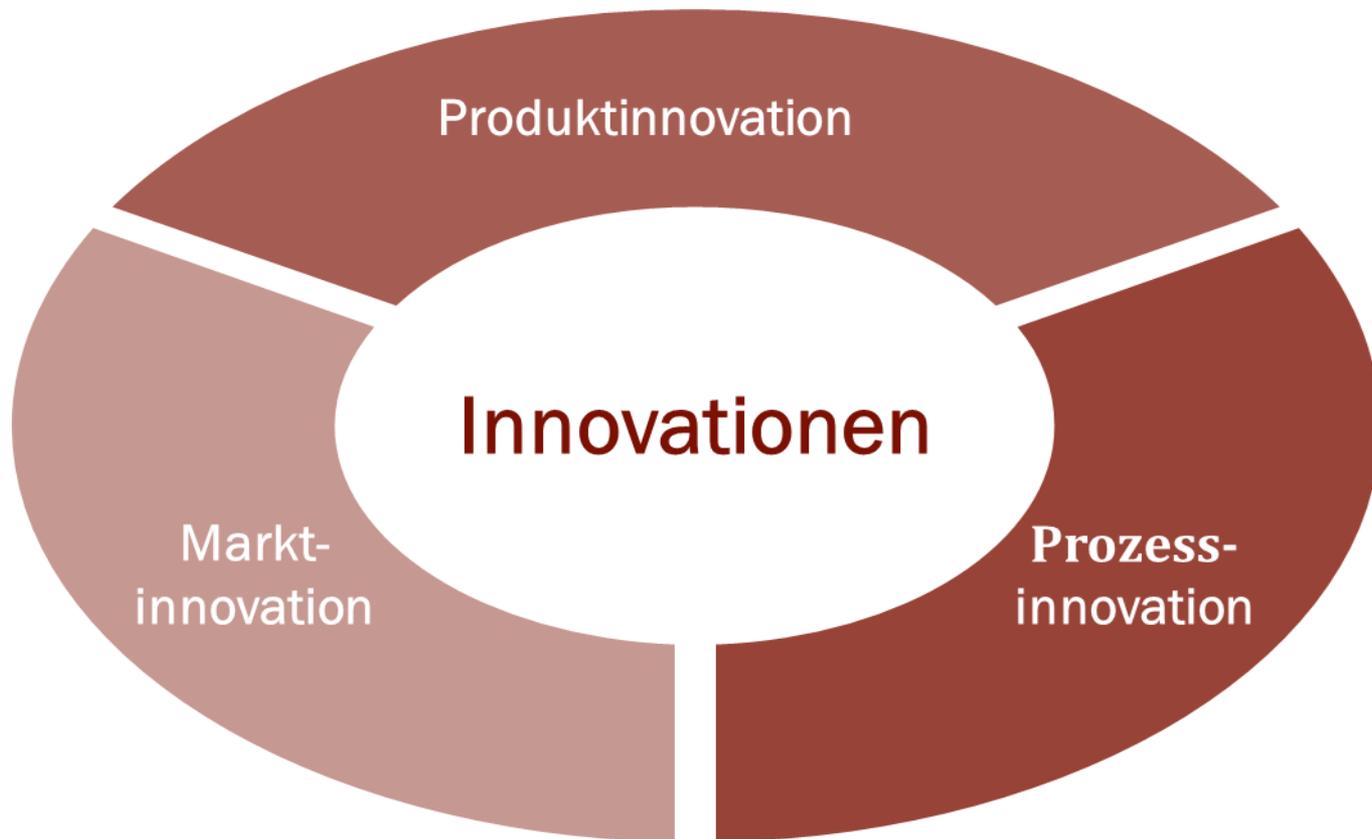
# These 1

## Die Herausforderungen im Sozialwesen erfordern Offenheit für Innovation

# Aktuelle Herausforderungen



# Innovationsfelder



# These 2

Innovationen können nicht  
geplant werden

# Das Innovationsparadox

- Die Rationalität des Menschen ist begrenzt
- Irrtümer und Zufälle spielen eine zentrale Rolle
- Notwendig sind iterative Prozesse der Informationssuche und -bewertung

# These 3

## **Innovationen stoßen vielfach auf Widerstand**

# Widerstände gegen Innovation

## Psychologisch begründeter Widerstände

1. Eingefahrene Denkmuster
2. Gelernte Sorglosigkeit
3. „Gruppendenken“

## Strategien des Widerstands

1. Rationaler Widerstand
2. Mikropolitischer Widerstand
3. Emotionaler Widerstand

# Informationspathologien

produzierbar sind, aber  
**nicht** produziert werden

vorhanden sind, aber  
**nicht** übermittelt werden



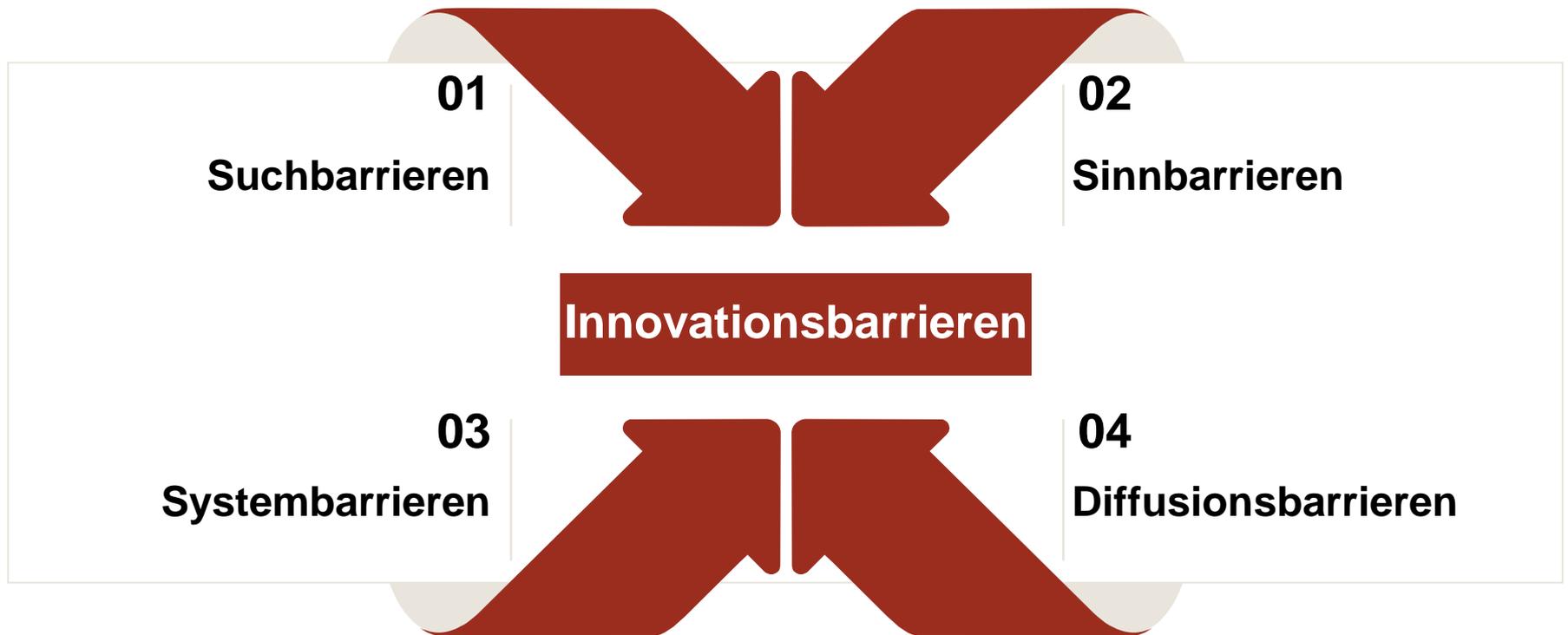
beschaffbar sind, aber  
**nicht** beschafft werden

vorliegen, aber **nicht**  
verarbeitet werden

# These 4

**Die Innovationsbarrieren in  
der Sozialwissenschaft sind  
beträchtlich**

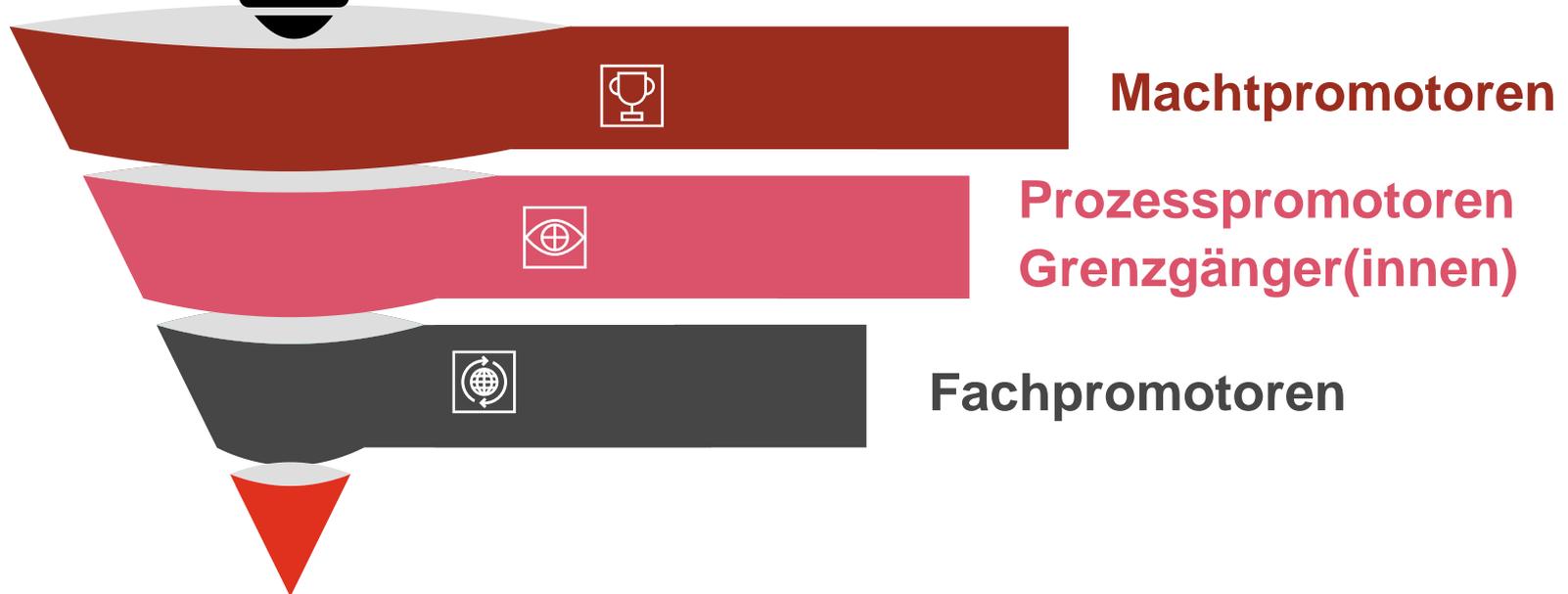
# Barrieren auf dem Weg zu Neuem



# These 5

## **Innovationsmanagement erfordert neue Formen des Leadership**

# Innovationspromotoren



# These 6

## **Innovationsmanagement im Sozialwesen ist Netzwerkmanagement**

- **Innovationen erfordern Transformationsleistungen**  
Einsame Tüftler und kreative Genies sind weniger gefragt
- Die Schlüsselfragen lauten: Was tun? und Was aufgeben?
- **Öffnung** sorgt für die **nötigen Irritationen** von außen
- Aber: Netzwerke sind **strukturkonservativ** und **konfliktvermeidend**  
(Stärke wird zur Schwäche)

# Erfolgsbaustein 1: Gemeinsame Ziele



- Netzwerke lassen sich nur dort entwickeln, wo es **gemeinsame Ziele** und nach Möglichkeit **gemeinsame Visionen** gibt. Gemeinsamkeiten zu finden, bedarf oft der Moderation durch Dritte.

„Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer erfährt.“

# Erfolgsbaustein 2: Sich auf etwas Neues einlassen



- Der Ausgang und der Nutzen von Netzwerken ist oftmals nicht vorherzusehen. Deshalb brauchen sie den **Mut und die Offenheit für Neues und “Verrücktes”**.

**„Risikobereitschaft und ein bisschen Verrücktheit gehören dazu.“**

# Erfolgsbaustein 3: Gegenseitiges Vertrauen



- Zwischen den Kooperationspartnern ist ein **Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit** erforderlich.

**„Man muss beim Anderen das Vertrauen aufbauen,  
dass man der richtige Partner ist.“**

# Erfolgsbaustein 4: Es darf nur Gewinner geben



- Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen.

**„Die Gewinne für beide Seiten sollten annähernd gleich groß sein.“**

# Erfolgsbaustein 5: Gemeinsame Kommunikation



- Netzwerke erfordern eine **gemeinsame Sprache** und **direkte Kommunikationswege**.  
Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.

**„Bereits innerhalb der Organisationen können unterschiedliche Sprachen gesprochen werden.“**

# Erfolgsbaustein 6: Bereitschaft zum Perspektiven- wechsel



- Eine zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich **in die Perspektive der Netzwerkpartner** hineinzusetzen.

**„Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingt eine Kooperation.“**

# Erfolgsbaustein 7: Regelmäßige Kontaktpflege



- Netzwerke leben davon, dass bestehende **Kontakte** auch jenseits von Alltagsfragen **kontinuierlich gepflegt** werden.

„Nach drei bis fünf Monaten muss man Kontakte wieder auffrischen. Ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“

# Wie lassen sich Innovationen in der Sozialwirtschaft fördern?



# Initiierung von mehrtägigen Innovationsforen

- entlang von sozialen Problemlagen und Statuspassagen (z.B. Wohnen und Leben im Alter; Digitale Assistenzsysteme für Pflegebedürftige; Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit)
- Zusammenspiel von Fach-, Prozess- und Machtpromotoren
- nutzen das **sehr hohe Qualifikations- und Kompetenzpotential** und beziehen stellenweise externe Anspruchsgruppen ein
- **Keine etablierte Abteilung** mit festem Team!



# Initiierung von mehrtägigen Innovationsforen

- **Methodenvielfalt** ist gefragt (z.B. Design Thinking, Barcamp, Storytelling, Prototyping)
- **Kommunikation**  
trägt zum „Markt“erfolg der Innovationsforen bei
- **Understatement** und **Überraschungseffekte** sind ungeeignet
- Die **Einbeziehung unterschiedlicher Anspruchsgruppen** und Meinungsbildner erhöht die Akzeptanz



# Fazit

1. Netzwerkarbeit stellt hohe Ansprüche an die Verantwortlichen.
2. Das Innovationsparadox erfordert es, „Räume der Vernetzung“ herzustellen.
3. Diversität gibt dem Zufall neue Chancen. Innovationsforen können ggf. dazu einen Beitrag leisten.
4. Innovative Netzwerke brauchen neue mutige Formen des Leadership.
5. Notwendig ist ein New Deal mit der Politik bei der Pilotierung neuer Modelle der sozialen Daseinsvorsorge.