



Ursula Ulrich
Bundesamt für Gesundheit
CH-3003 Bern

Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken

Beatrice Bühlmann
bbb Beratungen GmbH
CH-3013 Bern





Politische Ausgangslage

Bund

kein Gesundheitsgesetz*

26 Kantone

eigene Gesundheitsgesetze
meist mit Teil Prävention

Div. NGO

auf nationaler Ebene
teils mit kantonalen Verbänden

*Geldtopf für Tabakprävention

Ausgangslage

Auftrag für Strategie 2008-2013 vom Bundesrat

Politisch brisantes Thema

Akteure mit unterschiedlichen Interessen

- Bundesämter (Ministerien)

- Kantone (Länder)

- Nichtstaatliche Organisationen (NGO's)

- Tabakpräventionsfond

Langjährige Konfliktgeschichte

WHO-Empfehlung: Netzwerkbildung

Anforderungen an den Prozess

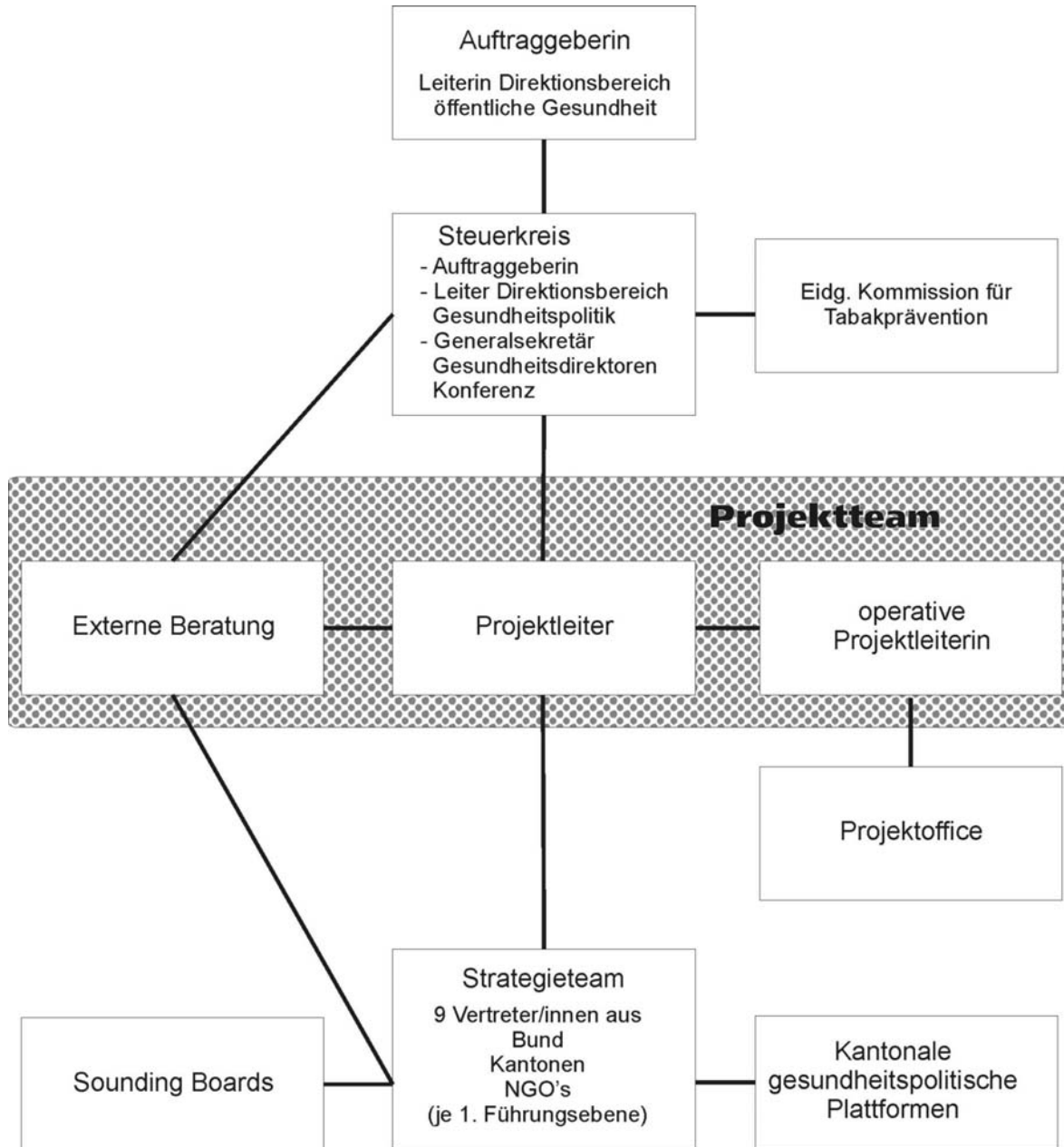
Fachliche / inhaltliche Qualität

Lernprozess

Belastbare Identifikation mit Ergebnis

Soll Feld handlungsfähig machen

Projektorganisation



Phasen

Startphase

Phase 1: Strategische Analyse

Analyse der relevanten Umwelten und Entwicklungstendenzen; künftige strategische Herausforderungen

Phase 2: Konzept (strategische Neuausrichtung)

Strategische Festlegung (die eigentliche Strategie) mit Handlungsfeldern, Schlüsselmaßnahmen und Zielen

Phase 3: Planung der Umsetzung

Masterplan mit Massnahmenpaketen, Rollenteilung der Akteure und Steuerung der Umsetzung

Startphase

Leitungspersonen
der relevanten
Organisationen

**Hintergrund-
gespräche**

Commitment zum
gewählten Ansatz
und zur Mitarbeit

Beziehungsaufbau

Kickoff
1 mit Steuerkreis
2 mit Strategieteam
3 mit beiden (1&2)

Kickoff 1

Kickoff 2

Kickoff 3

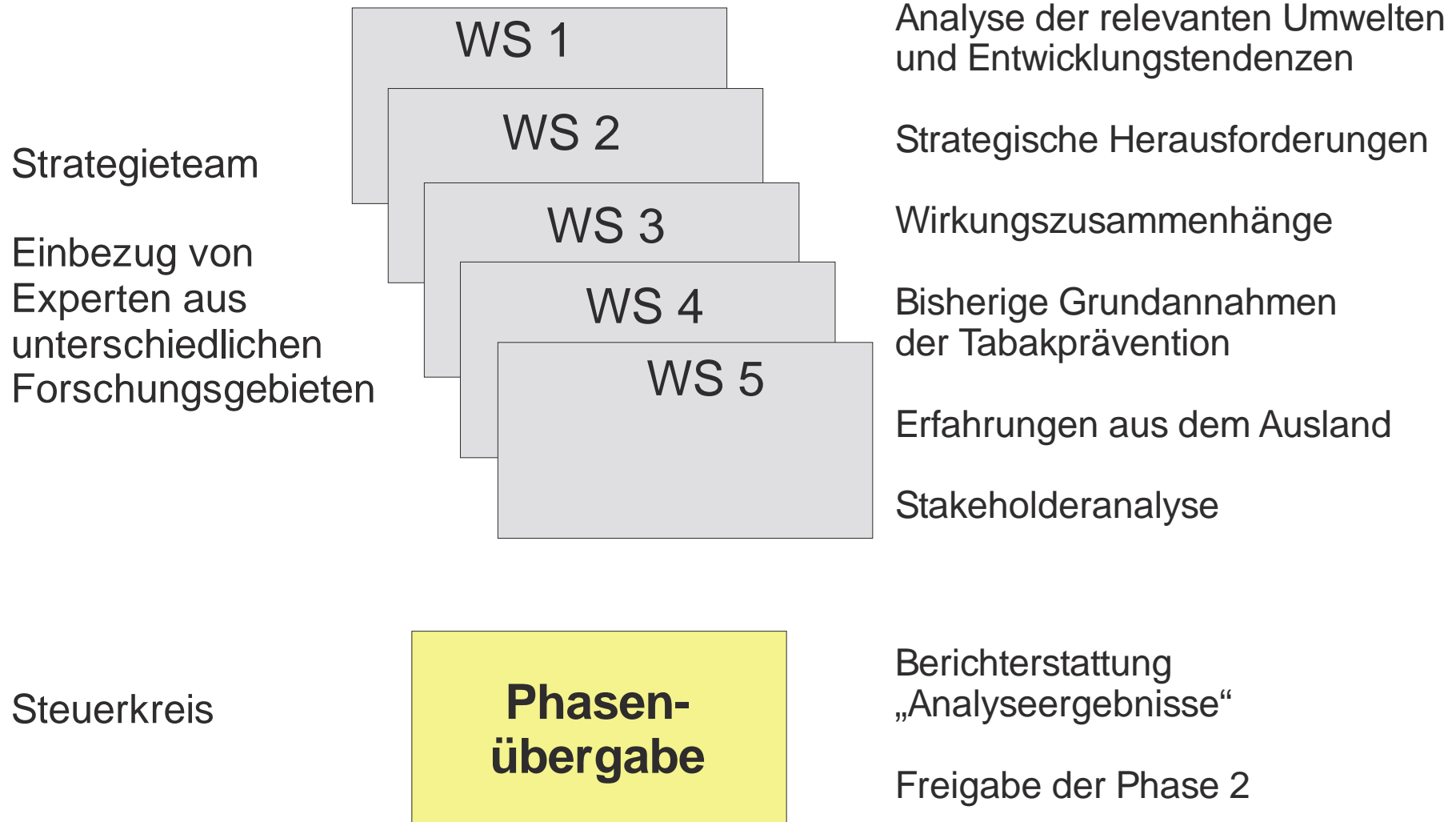
Der systemische Strategiezugang

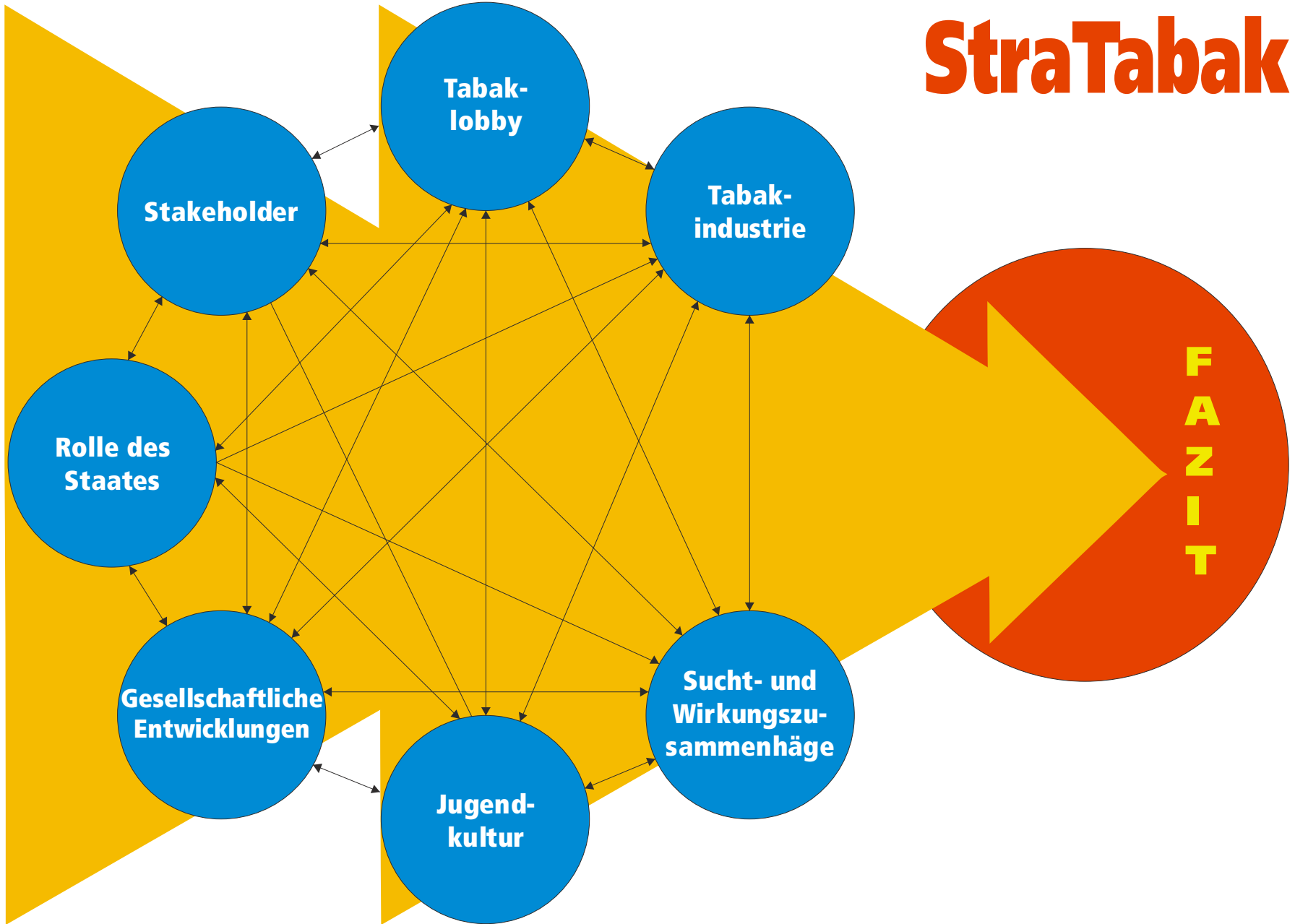
Die relevanten Dimensionen
für die Analyse

Auftrags- und Rollenverständnis

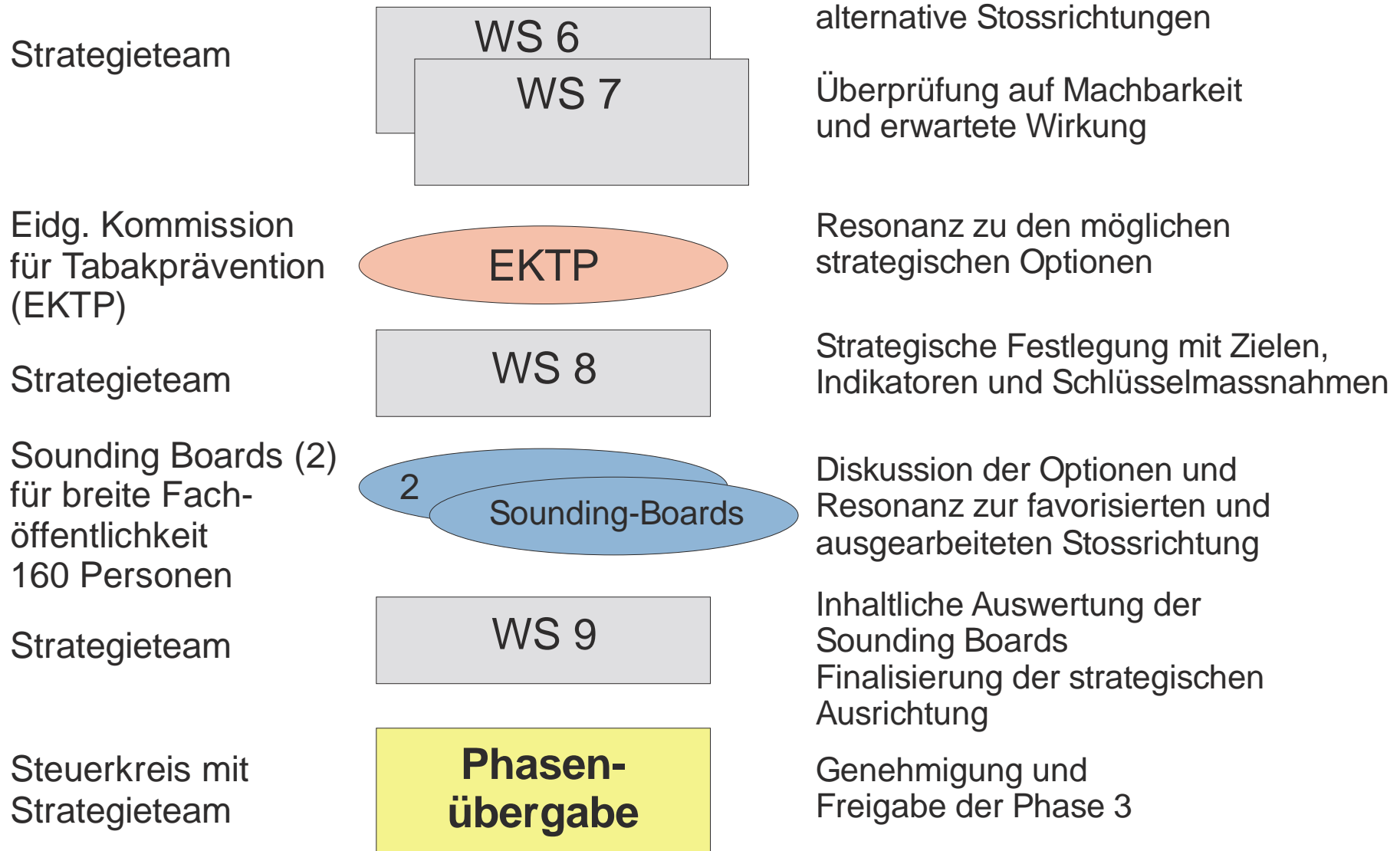
Erwartungen, Spielregeln

Konzept (strategische Analyse)





Phase 2: strategische Neuausrichtung



Strategische Optionen

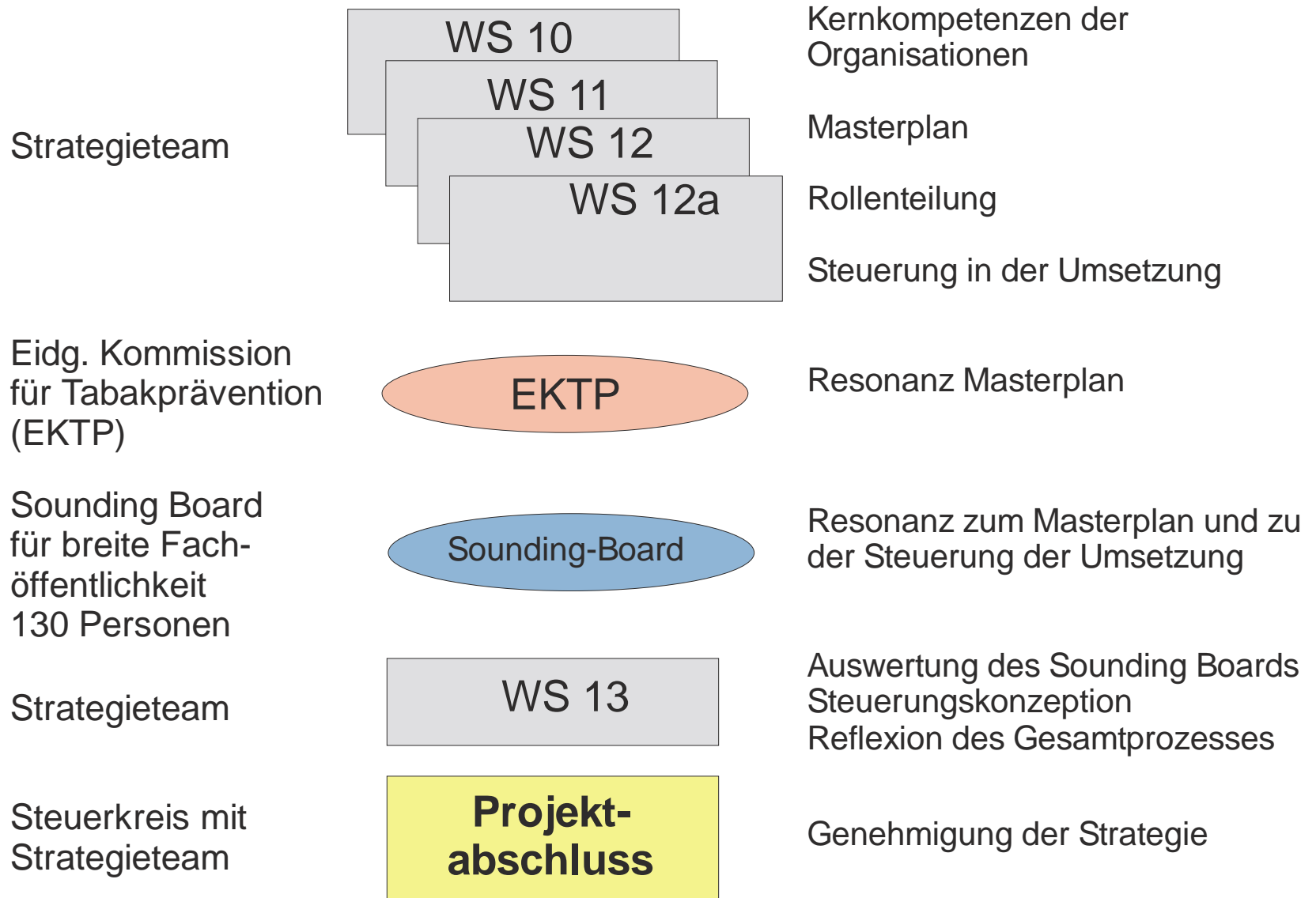
Unterschiede in den strategischen Optionen:

- Inhalt
- Erwartungshaltung der Öffentlichkeit
- politische Durchsetzbarkeit

Die ursprünglichen strategischen Ausrichtungen:

- Auseinandersetzung führen zum Produkt
(Übel an der Wurzel packen)
- eine Schranke setzen zwischen Produkt und Konsument
(die Verfügbarkeit reduzieren)
- das Individuum befähigen, auf das Produkt zu verzichten.

Phase 3: Umsetzungskonzept



Hypothese 1 zum Gesamtprozess

Ein Problemlösungsnetzwerk unterschiedlicher Organisationen unter Steuerung der öffentlichen Hand setzt ein gewisses Mass an akzeptierter Arbeitsteiligkeit zwischen denselben voraus.

Erst wenn jeder seinen Part einnimmt und seinen spezifischen Platz im Netz gefunden hat, wird die Konkurrenzdynamik beherrschbar.

Hypothese 2 zum Gesamtprozess

So lange man aber glaubt, durch herkömmliche opportunistische Durchsetzungsstrategien seine eigenen Interessen auf Kosten anderer im Netz realisieren zu können, wird man sich das wechselseitige Aushandeln der Kooperationsnotwendigkeiten zu ersparen versuchen.

Hypothese 3 zum Gesamtprozess

Stabile Kooperationsbeziehungen
gelingen in Netzwerken auf Dauer nur
dort, wo man zur Zielerreichung sich
der wechselseitigen Abhängigkeit
wirklich bewusst ist und sich der
Alleingang als selbstschädigend
erweist.

Voraussetzungen für das Gelingen:

- ausgefeilte Prozessarchitektur
(Eigenzeit des Entwicklungsprozesses)
- Raum für inhaltlichen Grundsatzfragen
- Entscheidungen in einem belastbaren Konsens
- Aufbau von konstruktivem Umgang mit
Interessensunterschieden
- periodische Diagnose des Gesamtprozesses
→ Lernfähigkeit des Prozesses
- Prozessgestaltung so, dass das Strategieteam in die
Verantwortung für Inhalt und Prozess hineinwachsen
kann

Beratung

- Aushalten von Autoritätskonflikten, Regressionsschüben und Fluchtendenzen
- gezielte Filterfunktion (Schutz vor Konflikten aus dem Umfeld)
- Führungsvakuum auffangen
- Absorption von Unsicherheit
- soziale Integrationsarbeit
- Unterstützung bieten bei Konflikten mit Heimatorganisationen
- Reflexionsräume
- Beobachtung des weiteren Umfelds