

Kooperation in einem von Konkurrenz geprägten Umfeld - aus der Sicht eines „Netzwerkers“

Linz, 14. November 2014
Prof. Dr. H.S. Mennemann

Ausgangsfrage

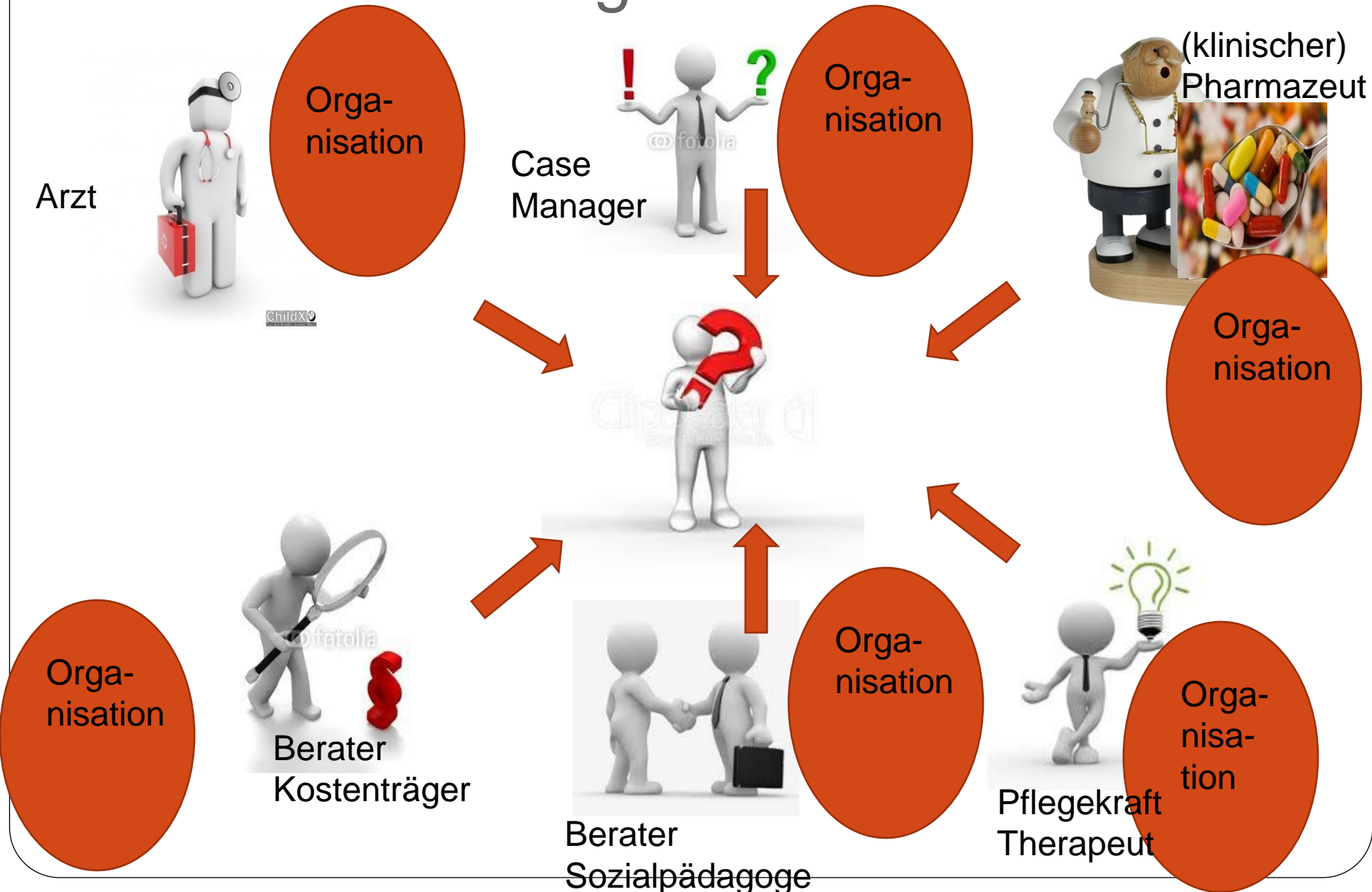
Ich habe einige Netzwerke aufgebaut oder Case Management implementiert und immer mehr haben mich die Fragen interessiert:

- Warum ist es so schwer, Netzwerke aufzubauen oder Case Management zu implementieren?
- Wo liegen die eigentlichen Widerstände?
- Warum brechen Netzwerke so schnell zusammen?

Case Management ...

- .. ist fachlich und ethisch ausgerichtet am Bedarf der Adressaten
 - ... setzt eine Veränderung der Case Management-tragenden Organisation voraus: ein adressatenorientiertes Qualitätsmanagement (Leitbild, Grundverständnis, Haltung; Strukturen, Kompetenzzuschreibungen, Prozessgestaltung)
 - ... will das regionale Versorgungsgefüge auf den Bedarf einer komplexen Hilfesituation hin aus einer Hand steuerbar machen
- > ... ist vor allem ein organisationsgestaltendes und das regionale Versorgungsgefüge aufeinander abstimmandes Handlungskonzept

Der Blick auf den Adressaten seitens der Organisationen



Ausgangsthese

Case Management zu implementieren, heißt

- unterschiedliche Logiken, Sprachen und Interessen aufeinander zuzuführen
- ein fragiles, steuerndes Gebilde, das auf Freiwilligkeit beruht, quer zu Hierarchieebenen, Professions- und Organisationsinteressen gemeinsam aufbauen zu wollen
- zentrale Interessengebiete: Geld, Macht, Status steuern zu wollen

Gliederung der Gedanken

- I. Worüber reden wir:
Konkurrenz, Konflikte?
- II. netzwerkbezogene Konflikte:
Organisationen, Professionen
streiten ...
 1. Netzwerkbegriff
 2. Netzwerkarbeit, -aufbau
- III. organisationsbezogene Konflikte:
Streit der Logiken

Worüber reden wir? Konkurrenz, Konflikte im CM

1. Konkurrenz - Konflikt

- **Con-currere**, lat.: zusammen-laufen;
Konkurrenz meint ein **Zusammenlaufen des Gleichen oder ringen um das Gleiche**
-> in kapitalanhäufenden Systemen stehen gleiche Angebote in widerstreitender Konkurrenz; unterschiedliche Angebote können sich ergänzen (Grundsatz beim Netzwerkaufbau)
-> Konkurrenz ist zum Synonym geworden für „Gegner“, die dasselbe wollen wie ich
- **Con-fligere**, lat.: zusammen-stoßen, streiten, kämpfen
Getrenntes stößt aufeinander, kämpft um dasselbe, Streit entsteht

1. Konkurrenz - Konflikt

- Konflikte umgeben uns, sie gehören zum Leben: Unterschiedliches stößt aufeinander (ich und du)
Allerdings:
 - Urverletzung: mein Denken, Fühlen, Dasein ist nur eines unter vielen, es ist bedingt und selektiv
 - Häufige Kindheitsverletzung: persönliche Bestrafung (persönliche Schuldenerfahrung bei Unterschiedlichkeit)
- Konflikte können Motor für Entwicklung sein, Vergangenes klären, Vielfältigkeit herstellen
- Zu verhindern sind: Gewalt, Aggression, Ungerechtigkeit, Unterdrückung ...
- **CM: Gleiche Angebote bleiben in Konkurrenz, diese kann zueinander nicht weggenommen, wohl aber in einem Netz gestaltet werden, um gleiche Bedingungen herzustellen**
unterschiedliche Professionen, Einrichtungen haben möglicherweise einen Konflikt, dieser kann aber bearbeitet werden und sogar förderlich wirken

**Warum wollen wir Konflikte
i.d.R. verhindern, wenn Sie
doch zum Leben dazu
gehören und Motor für
Entwicklung sind?**

2. Getrenntes <-> vernetztes Denken

- Renè Descartes: Begründer des **Rationalismus** (Deduktion, Verifikation): „cogito, ergo sum“; „ich denke, also bin ich“; Sinne täuschen
Idee im klassischen Rationalismus: Wahrheitsfindung (Ablösung der Macht des Klerus und des Adels)
- unterscheidendes, trennendes, ausschließendes und **kausales Denken** (Aristoteles)
- (Hegel, Marx und) Kritische Theorie: **Dialektisches Denken**, Historizität, Totalität (These – Antithese - Synthese)
- Widersprüche, Erzählungen im Alltag begreifen; Spannungen sehen, aufrecht erhalten und auf eine andere Ebene führen

2. Getrenntes <-> vernetztes Denken

- Im kausalen Denken sind Konflikte hinderlich, zu beheben
- Im dialektischen Denken sind Konflikte (zwischen These und Antithese) Motor der Gesellschaft (Synthese); dialektisches Denken ist der Natur entnommen
- **Eine positive Einstellung zu Konflikten ist hilfreich im Case Management (dialektisches Denken)**
 - **Konflikte sind Motor für Entwicklung, Klärung von Unterschiedlichkeit, Ausdruck von Lebensvielfältigkeit**
 - **Case Manager sollten Seismographen für Konflikte sein**

**Warum sind Konflikte im Case
Management, beim
Netzwerkaufbau so schwer zu
bearbeiten?**

3. Gesellschaftliche Grundlage

Cultural games (kultursoziologische Betrachtung):

- Individualisierung der Verantwortung
- Pluralisierung der Lebensformen
- Ausdifferenzierung der Kostenträger, Dienstleistungsanbieter, Professionen ...

3. Gesellschaftliche Grundlage

- > Markt, Wirtschaftlichkeit, Egozentriertheit
Dominanzverhalten, Macht
Funktionsbereiche, Abgrenzung
- > CM liegt quer zu den gesellschaftlichen
Entwicklungen
- > vernetztes, integrierendes (nicht bloß additives)
Denken widerspricht rationalem, kausalem Denken
und wesentlichen Grundlagen unserer Gesellschaft
- > Konkurrenz kann nicht verhindert werden,
aber Konflikte können bearbeitet werden
- > Unterscheiden lernen: Organisationen stehen in
Konkurrenz zueinander und haben Konflikte
miteinander

**Wie können Konflikte in
Netzwerken bearbeitet werden?**

Netzwerkbezogene Konflikte: Organisationen, Professionen streiten ...

„Netz“ – phänomenologische Begriffsannäherung (Blumenberg)

Der Begriff „Netz“ ist zu einer „**absoluten Metapher**“ geworden, der unsere Sicht auf die Welt strukturiert (*Hans Blumenberg: Paradigmen zu einer Metaphorologie 1998*).

Eine „absolute Metapher“ kann nicht in Begrifflichkeit aufgelöst werden, ihr entspricht kein bestimmter Gegenstand von Erfahrung. Sie sind Anschauungen, Figuren, Bilder für Ideen, die sich auf die „Totalität von Erfahrung“ beziehen.

Absolute Metaphern **beeinflussen die Theoriebildung und Praxis** mit paradigmatischer Bedeutung.

Sie müssen sich zwar rationaler Kritik stellen, bleiben aber „metaphorisch fremdbestimmt“.

Weitere Beispiele: Licht, Wahrheit, Freiheit, Staat, Geschichte

-> Der Netzwerkbegriff muss zunächst fachlich geklärt werden

Netzwerkbegriff

- „Vernetzung ist die Steigerung von Koordination und Kooperation“ (Bruder 1992)
 - Strukturebene: Koordination (Zu-ordnen)
 - Handlungsebene: Kooperation (Zusammen-arbeit)
 - Steigerung meint: personenunabhängige, standardisierte, ggf. vertragliche Regelung mit Mehrwert für alle Beteiligten (win-win)
- **Bei der Netzwerkarbeit (-implementierung) sind drei Ebenen zu berücksichtigen:
Strukturen, Prozesse (Handlungsformen) und Kultur**
- Das Gesamt der (träger-, einrichtungs-, sektoren-, hierarchieebenen-, und professionsübergreifenden) Steuerungsleistungen und Einzelverfahren, die innerhalb eines Netzwerkes aufeinander abgestimmt werden müssen
- Einfluss auf planerische und politische Ebene
- Netzwerke sind immer dynamisch –
müssen gezielt aufgebaut und stets gepflegt werden

Zunächst: ein idealtypisches Netzwerk

- **Gemeinsames Ziel**, allen Akteuren bekannt (Ausrichtung, Kultur)
 - Gleiche Grundhaltung
 - Alle wissen um Zusammenarbeit im Netz
- Alle verstehen sich als „Bausteine“, die **integriert zusammen arbeiten (Prozess)**
 - Typische Prozessverläufe sind gestaltet und finanziell kalkuliert
 - Zielgerichtet, effektiv und effizient
 - Einzelleistungen sind **transparent** und aufeinander abgestimmt
 - Schnittstellen intersubjektiv geregelt
 - Daten nach datenrechtlicher Klärung zugänglich
 - Gemeinsamer Zugriff auf Ressourcen, geregeltes Informationssystem
- Vertragliche Regelungen oder **Kontrakte (Struktur)**
 - Formal vergleichbare Standardisierung aller Arbeitsinstrumente
 - Arbeitsinstrumente geklärt, Netzwerkpflge, transparente Gremienstruktur
 - Zuständigkeiten und Kompetenzen sind bekannt und verteilt

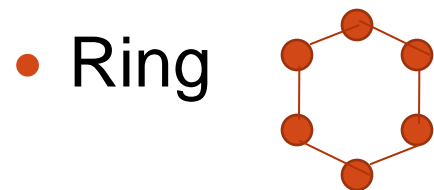
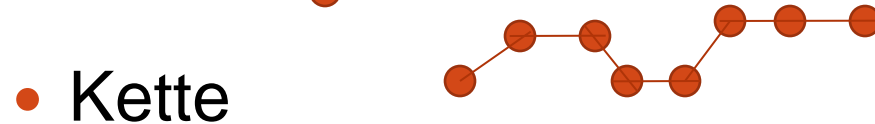
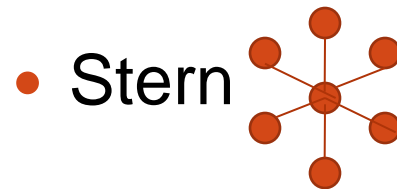
Netzwerkmodelle (Netzwerkdichte)

- Hoch standardisiert, vertraglich geregelte Netzwerke, CM autorisiert
- Vereinbarungen, Standardisierungen im Netz
- Vereinbarungen, Standardisierungen bilateral
- Routinierte Zusammenarbeit bilateral
- Lockere, sporadische, unstandardisierte Kontakte

Kontinuum



Netzwerktypen



Hindernde Bedingungen

- **(verstecktes) Konkurrenzdenken**
 - keine klare Aufgabenteilung
 - keine gegenseitige Leistungstransparenz
- **fehlende Kooperationseinsicht**
 - unbedingte KundInnenbindung
 - fehlender unmittelbarer Nutzeneffekt
- **(nicht ausgesprochene) schlechte Meinung über den Partner**
 - fachlich
 - persönlich
- **misslingende Kommunikation**
 - unterschiedliche Fachsprache, Nichtverstehen
 - vornehmliches Erreichen der Leitungsebene
- **fehlende Energie für Kooperation**
 - Zeitmangel
 - keine Abrechnungsmöglichkeiten
 - fehlende pragmatische, technische Instrumente
- **Datenschutz, Schweigepflicht**

Fördernde Bedingungen

- Kooperation als eigenständiges, neues Bewusstseins- und Handlungsgebilde einführen
(nicht additiv zur bestehenden Arbeit)
- regelmäßige Treffen (institutionalisiert)
 - persönliches Kennenlernen
 - gegenseitige (klare) Vorstellung der Arbeitsbereiche
 - Ermöglichung persönlicher und fachlicher Wertschätzung
- Vereinbarung fester Kooperationsstrukturen
 - Ansprechpartner
 - verlässliche Einbeziehung der Partner in eigene Arbeitsroutine
 - Kooperationssprache
 - Überleitungsinstrumente (pragmatisch), -vereinbarungen
- gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit der Kooperationspartner
 - Expertenliste der Region
 - gemeinsame (Öffentlichkeits-)Aktionen ...

**Kooperation muss bewusst gelernt
und eingeübt werden**

Netzwerkaufbau

- Kultur
 - Ziel: authentische Zielbenennung; Win-win-Situation; Kooperationsvertrag
 - Grundhaltung / Leitbild
 - Kulturübersetzer (für externe Netzwerker)
- Struktur der Implementierung
 - Verantwortungsklä rung
 - hierarchieebenenkonform
 - keine doppelten Aufgabenstellungen
- Prozess der Implementierung
 - nicht gegen Widerstände arbeiten
 - keinen Druck aufbauen: Kommunikationsprozesse klären
 - Seismographisch Konflikte wahrnehmen
 - Transparenz, Beteiligung aller
 - gruppendedynamisch agieren

Netzwerkaufbau

Der Netzwerkaufbau geschieht...

...hierarchieebenenkonform

...„von oben nach unten“ und dann
von unten nach oben

...“von innen (eigene Organisation) nach außen
(andere Organisationen)“

...bzgl. der Kooperationspartner
„von leicht nach schwer“

Ziele vernetzter Zusammenarbeit

- Die einzelnen Dienste arbeiten formal vergleichbar
 - Standardisierungsgrad der Arbeit (Assessment, Hilfeplan, Controlling ...)
- Die Schnittstellen sind standardisiert
 - Welche Informationen braucht wer von wem?
 - Standardisierte Instrumente
 - Klärung der datenrechtlichen Voraussetzungen?
- Screening sowie Assessment und Hilfeplan sind entwickelt
- Standardisierung der Arbeitsschritte (Care Management)
- Kommunikationsstrukturen sind standardisiert

Methodenkenntnisse

... aus Erwachsenenbildung, Sozial- und Qualitätsmanagement sowie Betriebswirtschaft (Beispielbereiche)

Methoden

- Projektmanagement, Innovationsmanagement
- Kommunikation, Gesprächsführung, Verhandeln
- Rollenspielmethode, Großgruppenverfahren
- Gruppendynamik
- Case Management: Entwicklung von Instrumenten

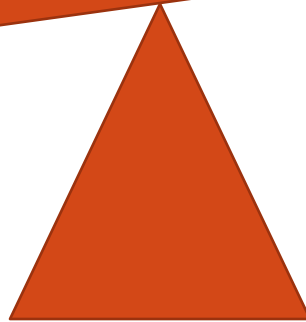
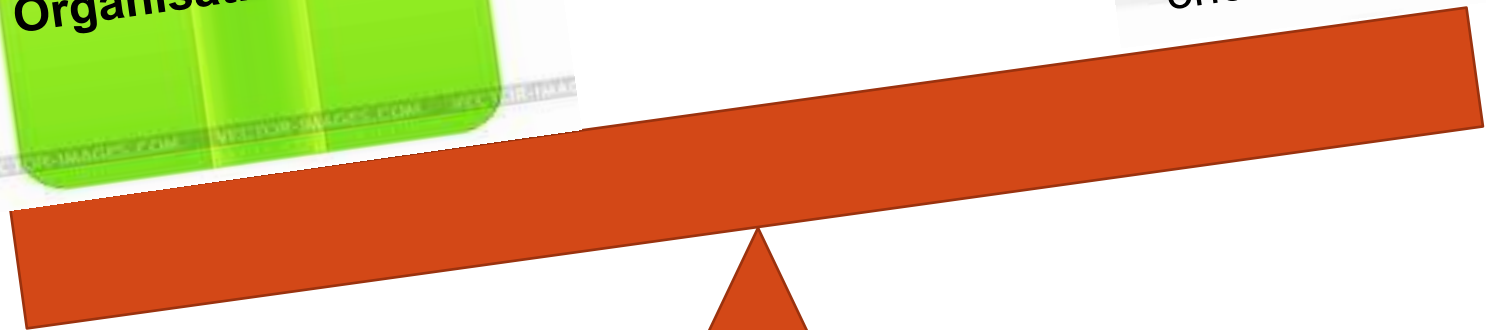
Netzwerkaufbau von der Organisationslogik her denken

- Gestaltung einer Unternehmensphilosophie
- lernende Organisation
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Qualitätssicherung; Entwicklung standardisierter Instrumente
- Personalmanagement

Interprofessionelles Wissen, antizipierend Nutzen stiften können

Organisationsbezogene Konflikte

Streit der Logiken



Veränderungen in der Organisation

Rechtlicher Auftrag:
Selektiver Blick
kostenträgerbezogen
Organisationsabläufe
Logik, Kausalität,
System
Professioneller
Alltag

Bedarf des Adressaten
Mehrdimensionalität:
trägerübergreifend,
lebenslagenorientiert
systemübergreifende
Wirksamkeit,
Dialektik; Komplexität:
Biographie, Prägung

Organisations-
orientierung

Adressaten-
orientierung

CM -

Implementierung

Leitgedanken zum CM auf Orga.ebene

- Der **Bedarf des Hilfesuchenden steht im Zentrum** des Aufbaus und des Ablaufs der Organisation (ethisch und fachlich)
 - Alle Hierarchieebenen in ihren Rollen zueinander klären
 - Kompetenzzuschreibungen klären
 - Logik der Lebenslagenorientierung, systemischen Bedarfsorientierung in ihrer Relevanz für Organisation klären
 - Case Management in das Qualitätsmanagement einlassen
- **Haltungswechsel (aller Mitarbeiter)**
 - Welfare Mix
 - Integrierte Zusammenarbeit
 - organisationsübergreifend denken: „über den Tellerrand schauen“
- Umgang mit **Konkurrenz und Kooperation** klären
 - eigene Angebote ausweisen und qualifizieren
 - Verhandlungsbezogen die eigene Position klären
 - Position zu den potentiellen Netzwerkpartnern klären

Leitgedanken zum CM auf Orga.ebene

- **Vernetzungsbereitschaft** klären und ausweisen
 - AGs; Kompetenzübernahme
 - Schnittstelleninstrumente
- Organisationsübergreifende **Standardisierung** der Fachlichkeit in das eigene Dokumentationssystem einlassen:
 - Strukturen: Rollen, Kompetenzen
 - Prozesse: Versorgungspfade, Schnittstelleninstrumente, Abläufe
 - Dokumentation: Bedarfserhebung, Serviceplanung, Prozesssteuerung, Evaluation

-> **Haltungswechsel:** von der Angebots- zur Adressatenorientierung

-> „Schwimmen gegen den Strom“; **Konflikt- und Verhandlungsbereitschaft:** von der primären Profitorientierung der Organisation zur bedarfsgerechten Kooperation

**„Wir müssen wieder
lernen, Mittel Mittel
und
Zweck Zweck
sein zu lassen.“
(Erich Fromm)**

**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. H.S. Mennemann