TErrA

Tätigkeitswechsel zum
Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Fachtagung: Vom Disability- zum Ability-Management: Präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen, Dortmund, 26.September 2017

Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken

Was hilft?
Was hemmt?

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Sozialversicherung

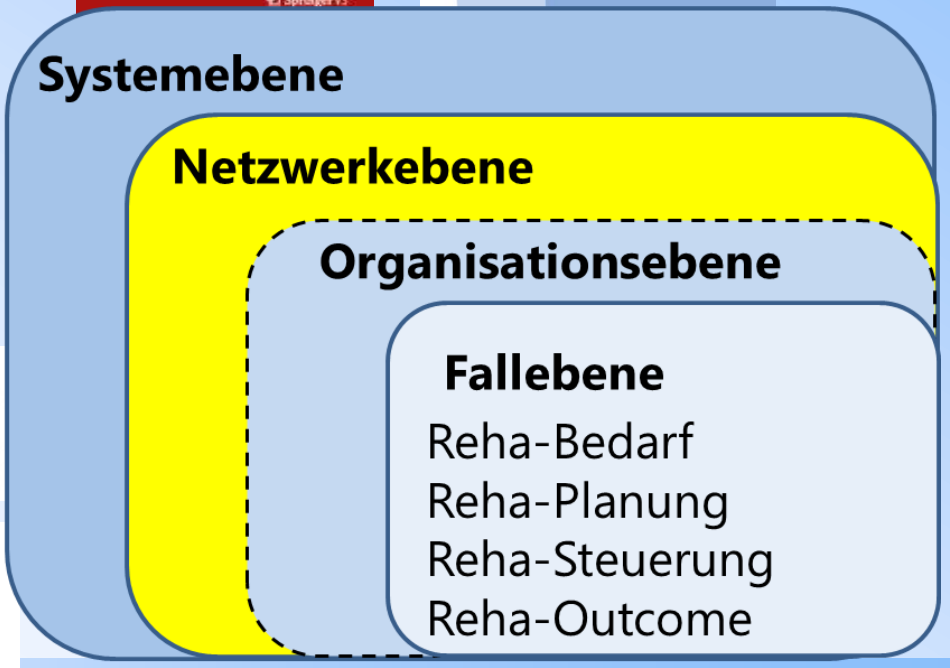
Edwin Toepler

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg FB Sozialversicherung

Studiengänge

- **Bachelor Sozialversicherung**
  Schwerpunkt Unfallversicherung
- **Bachelor Nachhaltige Sozialpolitik**
- **Master Analysis and Design of Social Protection Systems**
- **Weiterbildungsstudium**
  Präventionsberatung und betriebliche Beschäftigungssicherung

Forschung und Transfer



Forum Sozialversicherungswissenschaft e.V.

DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

issa

Deutsche Rentenversicherung

Netzwerk, Kooperation, Partnerschaft, Verbund

Zusammenschluss autonomer Akteure

Austausch von Leistungen

Autonome Akteure, die sich bei Bedarf die jeweiligen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenseitig zur Verfügung stellen. (Birkhölzer 1999)

Unter einem Netzwerk wird der Zusammenschluss verschiedener Institutionen verstanden, die sich im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen zu einer Zusammenarbeit verpflichten. Dabei kann im Netzwerk ein Mitglied als „Netzknoten“ fungieren... (Bremer Forum für Arbeit 2005)

Regelungen zur Zusammenarbeit

Koordinationsfunktion

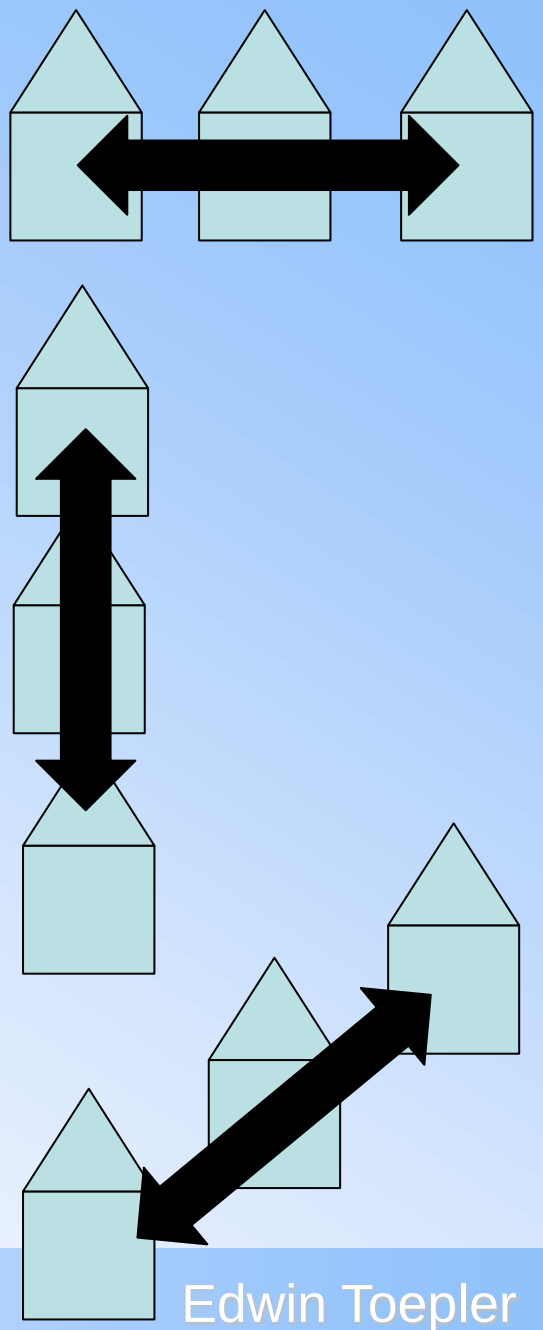
Typen von Netzwerken

- **Horizontale Netzwerke**: Die Partner arbeiten in der gleichen Branche. (z.B. Zusammenschluss von Kliniken)

- **Vertikale Netzwerke**: Die Partner kooperieren in vor- und/odernachgelagerten Stufen der Wertschöpfung. (z.B. Zusammenschluss von ambulanten und stationären Einrichtungen im Rahmen eines Disease Management Programms)

- **Diagonale bzw. laterale Netzwerke**: Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen koordinieren Tätigkeiten in einem Netzwerk (z.B. versch. Unternehmen koordinieren Ihre Entsorgung).

(Wiedermann 1998)



Die Zusammenarbeit in Netzwerken…

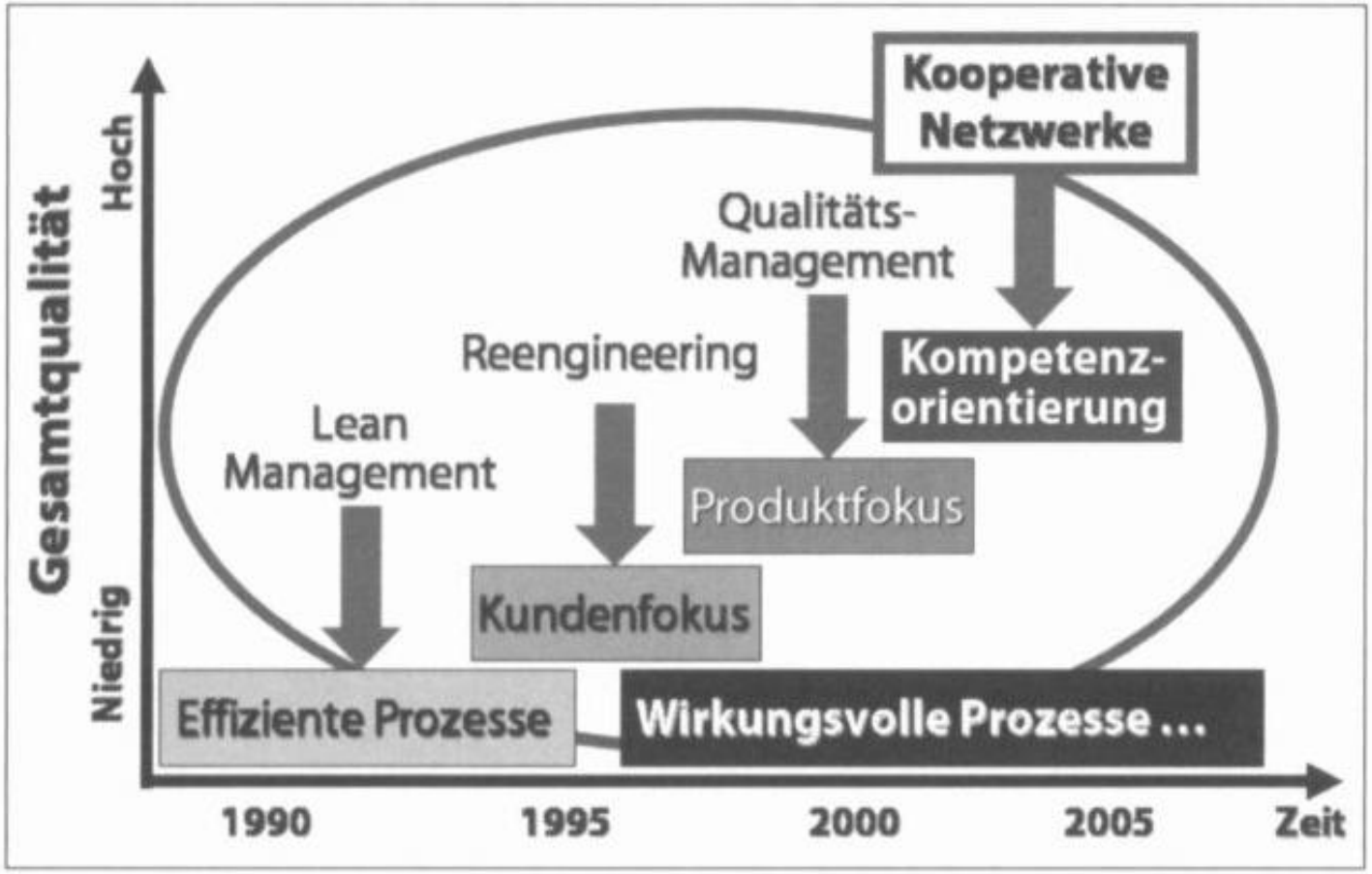
- erfordert einen zusätzlichen Aufwand bei den Netzwerkmitgliedern
  - personell, finanziell, organisatorisch
- verpflichtet die Mitglieder zu bestimmten Leistungen
  - Austauschleistungen, Netzwerktreffen, Dokumentationen, Evaluationen
- kommt ohne eine netzwerkspezifische Organisation nicht aus
  - durch Netzwerkmitglied oder eine beauftragte, finanzierte Stelle
- ist meist dynamisch und nicht sehr stabil
  - Netzwerkmitglieder verlassen das Netzwerk, neue kommen hinzu

Warum sollten wir uns das antun?

Zusammenarbeit im Netzwerk führt zu Vorteilen im Wettbewerb

durch

- Zugriff auf Kompetenz der Partner
- Schnellere Lern-geschwindigkeit
- Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen
- Hochwertige Produkte für komplexe Anforderungen
- Höhere Wahrnehmung im Markt
- Skaleneffekte beim Einkauf etc.
- ……



Quelle: nach Nadler/Gerstein/Shaw 1992: 33 und Vahs 2003: 244

Aus: Schubert, H.: Netzwerkmanagement 2008, S. 11

Nutzen der Netzwerkarbeit im EFQM-Modell

Befähiger 50%

Ergebnisse 50%

Führung

Mitarbeiter

Politik & Strategie

Partnerschaften & Ressourcen

Prozesse

Mitarbeiterbezogene E.
Zufriedenheit
Kompetenz/Qualifikation
Weiterentwicklung

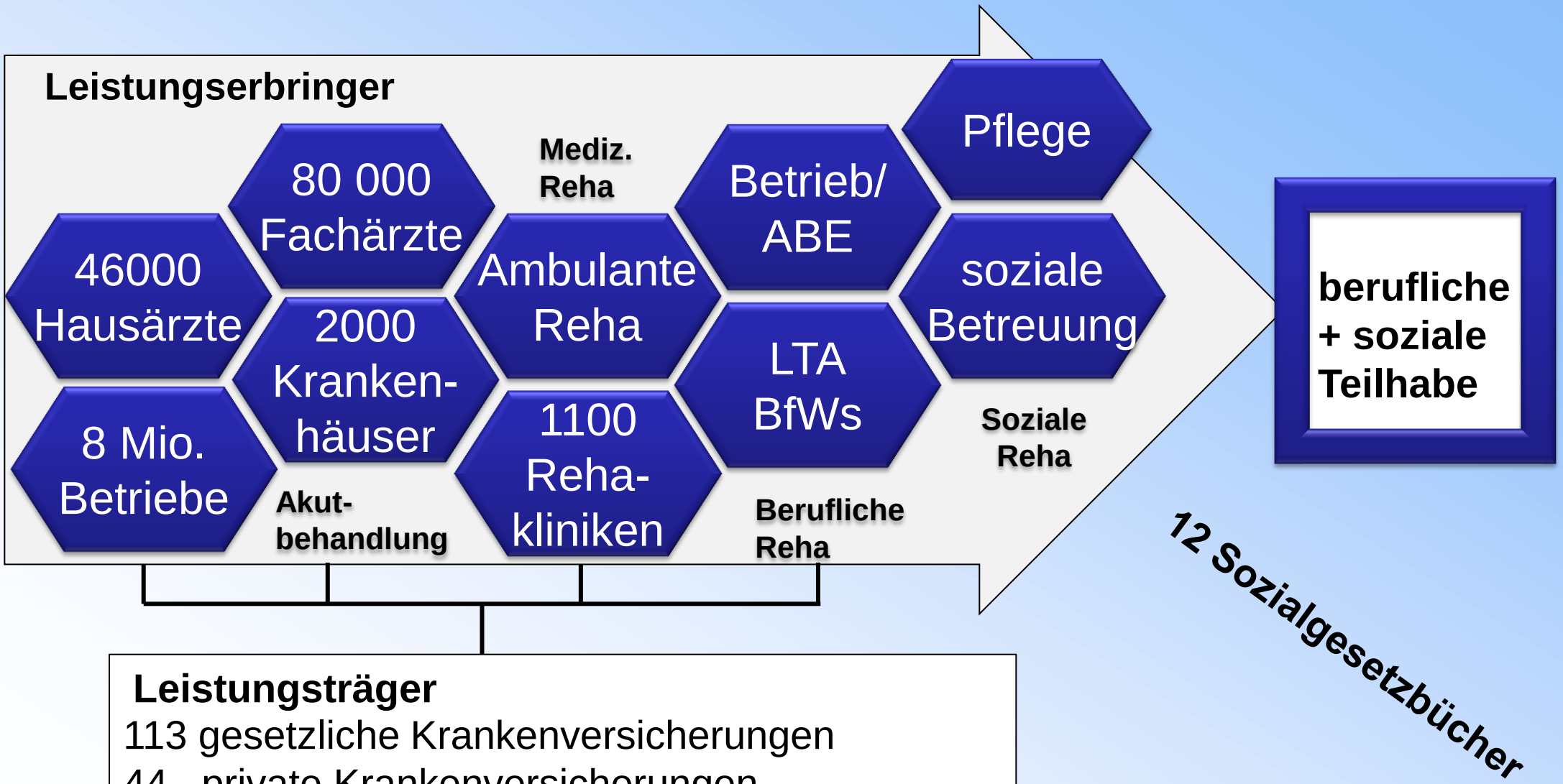
Kundenbezogene E.:
Nahtlose, nachhaltige Behandlung
Zufriedenheit

Gesellschaftsbe-zogene Ergebnisse
Mehrwert für Region, Infrastruktur, Sozialsystem

Schlüssel-Ergebnisse

- Geschäfts-ergebnis
- Innovation
- neue Märkte
- Marktanteil
- Stabile Geschäfts-beziehungen
- Reputation

Zusammenarbeit in der Rehabilitation



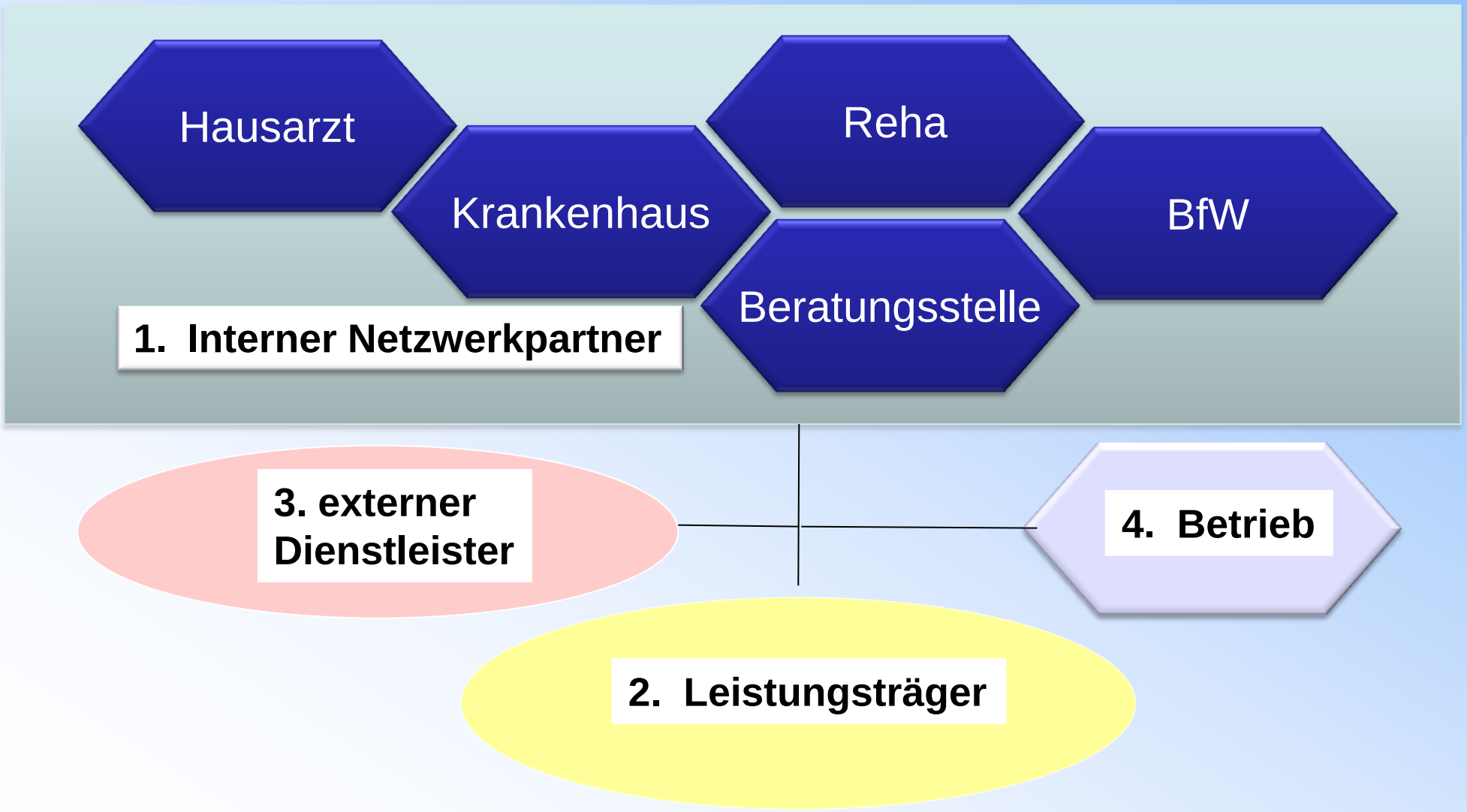
Leistungsträger

113 gesetzliche Krankenversicherungen
44 private Krankenversicherungen
16 gesetzliche Rentenversicherungsträger
34 gesetzliche Unfallversicherungsträger
1 Bundesagentur für Arbeit

Zusammenarbeit bei komplexem Reha-Bedarf

- Die Wiederherstellung und Sicherung von beruflicher und sozialer Teilhabe erfordert ein abgestimmtes Handeln einer im Einzelfall oft zweistelligen Zahl von Akteuren
- Mit zunehmender Fallschwere und steigendem Reha-Bedarf wächst der Bedarf an flexiblen, regionalen Reha-Netzwerken („lebenslange Reha“)
- Wichtig ist die Orientierung jedes Partner am Gesamtziel und am vor- bzw. nachfolgenden Partner, die Erfüllung der Teilaufgabe reicht nicht aus
- Eine Koordination aus einer Hand ist in vielen Fällen nicht möglich

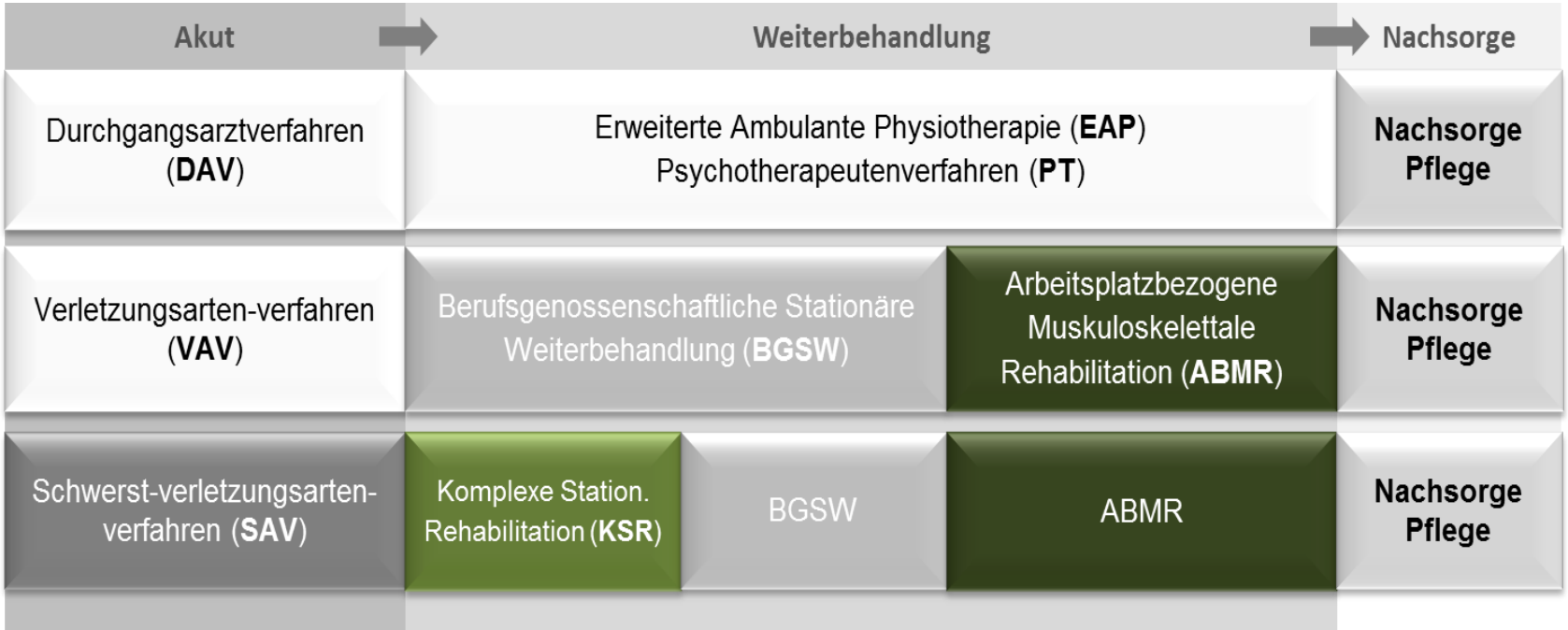
Wer koordiniert die Zusammenarbeit im Netzwerk?



Beispiel: Unfallversicherung

In Netzwerken arbeiten Leistungserbringer verschiedener Fachbereiche und Leistungsträger zusammen. Grundlage eines Netzwerkes ist ein gemeinsames und abgestimmtes Handeln, bei dem jeder Netzwerkpartner entsprechend den Vereinbarungen seinen Teil zum Gesamterfolg beiträgt. Ziel ist es, ein abgestimmtes, nahtloses Rehabilitationsverfahren ohne hemmende Schnittstellen sicherzustellen. Dazu sind die Ansprechpartner der Netzwerkpartner bekannt, sie arbeiten ohne „bürokratische Schranken“ eng zusammen. Die Netzwerkpartner sind über die Reha-Planung informiert und die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Phasen zwischen den Partnern sind festgelegt.

(DGUV 2011)



Case Management im Reha-Netzwerk

Informationspflichten bei Komplikationen

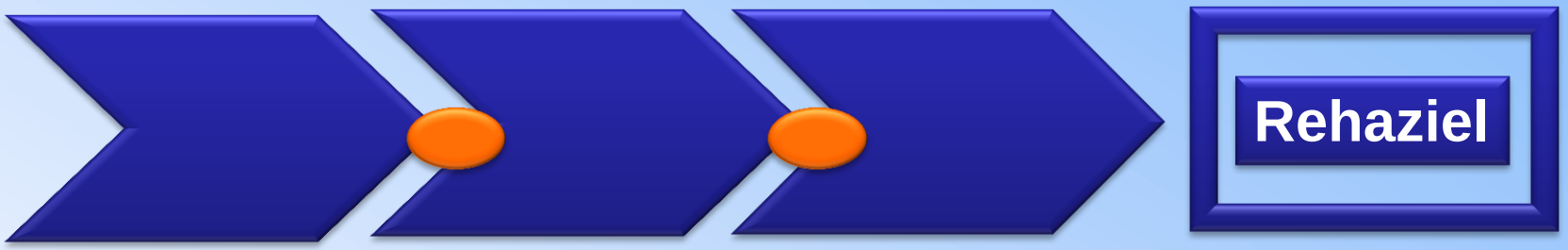
Plan für den Tätigkeitswechsel

Ziel des Tätigkeitswechsels

Umsetzungsplanung

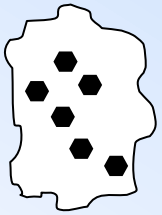
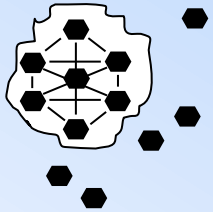
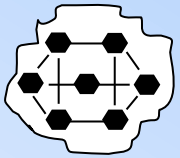
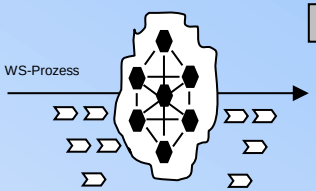
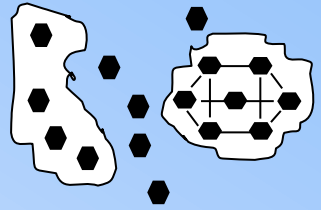
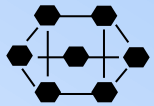
Wer?	Was?	Wann?
Partner1		
Partner2		
Partner3		

Was hilft?



- Übergeordnete Ziele, die jedem Partner Nutzen stiften
- Akzeptierte, koordinierende Stelle
- Sorgfältige Auswahl der Netzwerkpartner
- *Vertrauensbildung unter den Partnern*
- *Transparente Prozesse und Arbeitsteilung*
- *Regelmäßige Erfolgsmessung und QM – benchmarking Vergleichsgruppe ohne Netzwerk*
- Öffentlichkeitsarbeit - Gute Reputation nach außen
- Eigene Netzwerkkultur mit Wertschätzung aller Partner

Sorgfältige Auswahl der Partner und Vertrauen

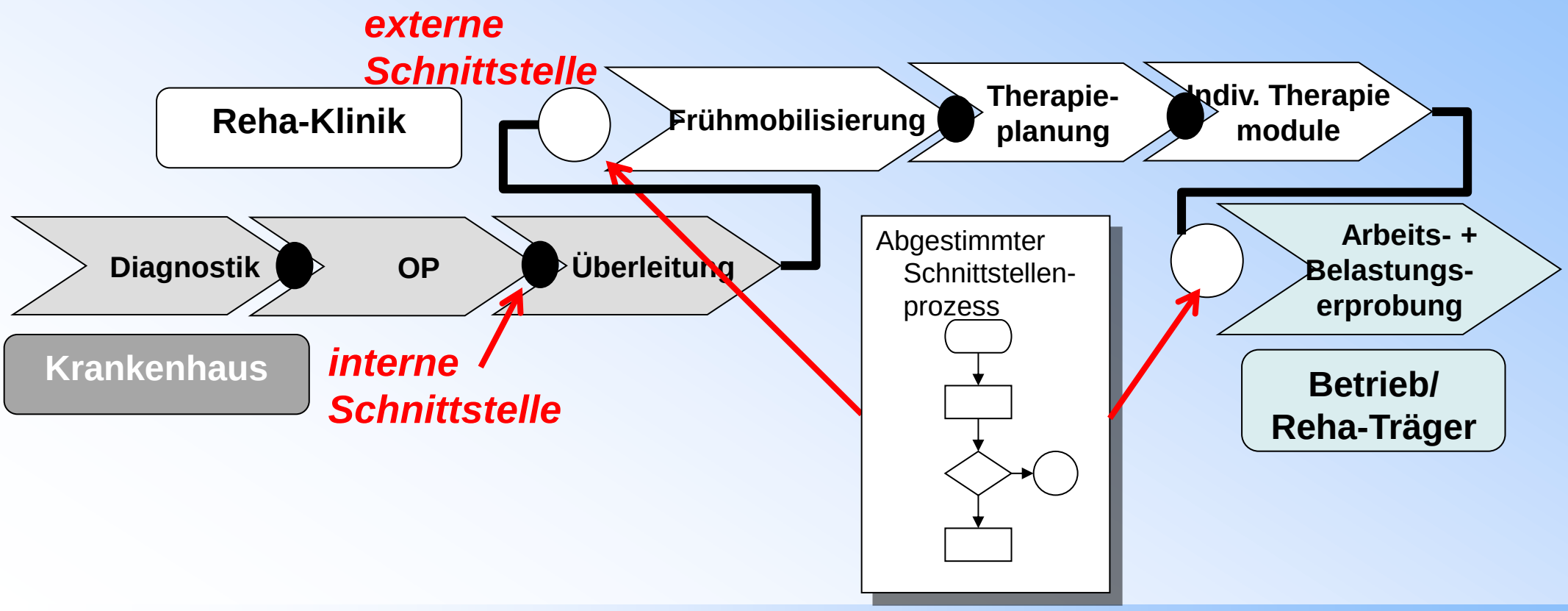
Findung	Abstimmung	Strukturbildung	Weiterentwicklung	
Region	Interessenpool	Mitgliederpool	Netzwerkbetrieb und Projekte	Unterschiedliche Szenarien
				
Problem-identifikation	**Vertrauens-vorschuss**	**Vertrauens-bildung**	**Vertrauens-erweiterung**	Auflösung
Zielaushandlung	Kommunikation strukturieren	Zielabstimmung	**Konfliktbearbeitung**	Ausdifferenzierung
Beziehungsaufbau	Kulturabgleich	Selektion	Formale vs. Informale Prozesse	
Kompetenz-definition	Ressourcenallokation	**Machtverteilung**	**Verbindlichkeit und Sanktion**	Konzentration
		Management Moderation	Machtaushandlung	Konsolidierung

(Inst. der Wirtschaft Thüringens o.J.)

Transparente Prozesse und Arbeitsteilung

Die wechselseitigen Anforderungen an die Schnittstellen sind definiert

- Welche Anforderungen hat der externe Kunde (Patient/Rehabilitand/Beschäftigte)?
- Welche Anforderungen hat der interne Kunde?
- Welche Anforderungen hat der interne Lieferant?



Regelmäßige Erfolgsmessung und QM

QS der einzelnen Netzwerkpartner

- Veröffentlichung der Ergebnisse im Netzwerk

QS auf Netzwerkebene

- Regelmäßige Qualitätsmessungen
  - Übergabezeiten, Berichtszeiten,
  - Versichertenzufriedenheit
  - Behandlungserfolg, Rehazielerreichung, Wiedereingliederung
- Benchmarking innerhalb und außerhalb (Vergleichsgruppe)

Netzwerke sind auf Benchmarking angewiesen

QM auf Netzwerkebene

- gemeinsames Qualitätsmanagement
  - Zentrales Fehler- und Beschwerdemanagement
  - Überwachung der Netzwerkstandards
  - Gemeinsamer Qualitätsbericht, ggf. Verbundzertifizierung

Befund zum Netzwerk-Outcome

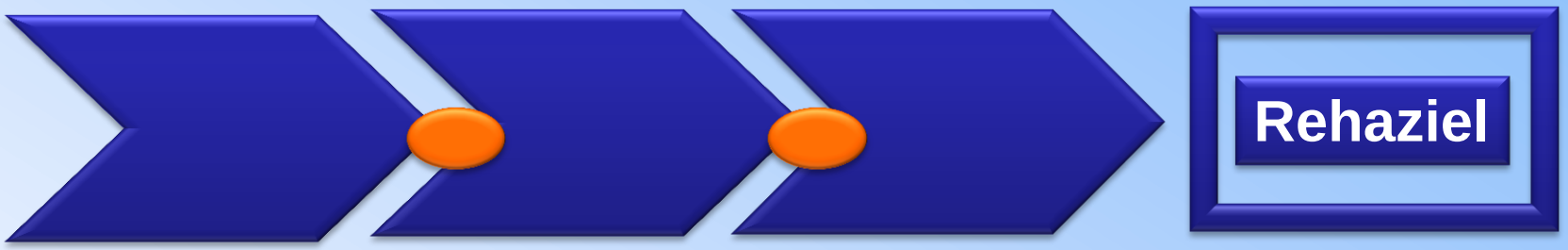
Outcome: Im Jahr nach der Reha erhaltenes Entgelt aus Beschäftigung von Reha-Patienten aus Netzwerkkliniken und Nichtnetzwerkkliniken vor Netzwerkgründung (2005) und nach 6 Jahren Netzwerktätigkeit (2011)

Entgelt im Jahr nach Reha in €	Einrichtungen Qualitätsverbund		Restliche Einrichtungen
2005	13783	p 1	13806
	p < 0,0001		p < 0,0001
2011	15923	p 0,00328	15600

Adjustierung anhand der Merkmale: Alter, Geschlecht, Diagnosen, Staatsangehörigkeit, Entgelthöhe, Arbeitsunfähigkeitszeiten und Anzahl der gewichteten Beschäftigungsmonate im Vorjahr, Berufsgruppe, Maßnahmenart, Aufforderung durch die GKV (§ 51-Fälle), reg. Arbeitsmarkt

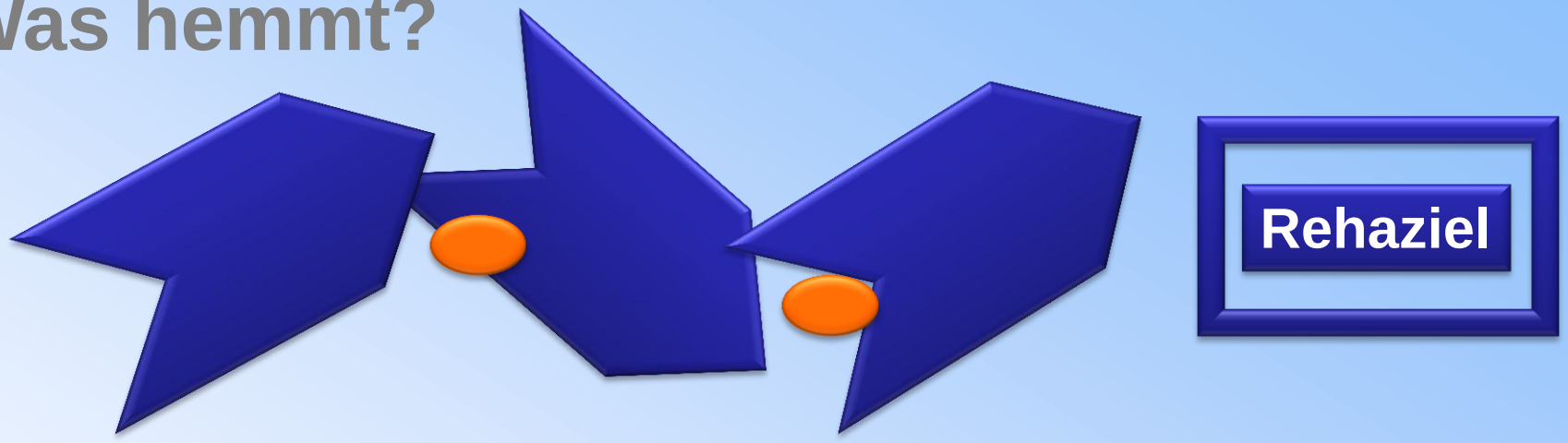
aus: TOEPLER, E.: Von-Einander-Lernen im Qualitätsverbund – Outcome für Patienten und Sozialversicherung; in: Pfannstiel, M., Focke, A., Mehlich, H.(Hrsg.): Management von Gesundheitsregionen III - Gesundheitsnetzwerke zur Optimierung der Krankenversorgung durch Kooperation und Vernetzung, Springer 2017

Was hilft?



- Übergeordnete Ziele, die jedem Partner Nutzen stiften
- Akzeptierte, koordinierende Stelle
- Sorgfältige Auswahl der Netzwerkpartner
- *Vertrauensbildung unter den Partnern*
- *Transparente Prozesse und Arbeitsteilung*
- *Regelmäßige Erfolgsmessung und QM – benchmarking Vergleichsgruppe ohne Netzwerk*
- **Öffentlichkeitsarbeit - Gute Reputation nach außen**
- **Eigene Netzwerkkultur mit Wertschätzung aller Partner**

Was hemmt?



1. Zentrale Personen verlassen das Netzwerk
2. Der notwendige Aufwand überwiegt den Nutzen
3. Der Bedarf verändert sich, der Nutzen geht zurück
4. Konkurrenz zwischen den Partnern verdrängt die Kooperation
5. Schlechte Dienstleistungen im Verbund sorgen für schlechte Stimmung
6. Die Erwartungen der Partner und ihr Engagement ist unterschiedlich
7. Die beteiligten Organisationen entsenden die „falschen“ Leute
8. Finanzierungsschwierigkeiten für die koordinierende Stelle bzw. den zusätzlichen Aufwand beim Netzwerkpartner

Flocken et. al 2001

Fazit von W.E. Deming

Wir sind in einem Klima des Wettbewerbs zwischen Leuten, Teams, Abteilungen, Bereichen, Schülern, Schulen, Universitäten aufgewachsen. Die Ökonomen haben uns erzählt, dass Wettbewerb unsere Probleme lösen wird. Wir sehen jetzt, dass Wettbewerb zerstörerisch ist. Es wäre besser, wenn alle als ein System zusammenarbeiten würden, mit dem Ziel, dass jeder gewinnt. Was wir brauchen ist Zusammenarbeit und den Übergang zu einem neuen Managementstil.“

William. E. Deming: The New Economics for Industry, Government, Education.– MIT, 1994; S. xv

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Rückfragen gerne, auch an: edwin.toepler@h-brs.de