

# Nachhaltigkeit in der vernetzten Versorgung

Daniel Lüdecke Berlin, 4. und 5. Februar 2009

*Neue Herausforderungen und innovative Lösungsansätze für Gesundheitssysteme*

# Gliederung

- Hintergrund des Themas
- Problemstellung
- Theoretischer Hintergrund
  - Organisationen als soziale Systeme
  - Netzwerke und Schnittstellenmanagement
  - Nachhaltigkeit im Kontext von Schnittstellenmanagement
- Schlussfolgerungen

## Hintergrund (1)

- ◉ Notwendigkeit zur vernetzten Versorgung
  - Fragmentierung im Gesundheitswesen
    - Hohe Spezialisierung von Diensten und Angeboten
      - ▶ Unterschiedliche Versorgungssektoren (aufgegliedert in ambulante, teilstationäre und stationäre Bereiche)
      - ▶ Verschiedene Versorgungsstufen (von der Grund- bis zur Spezialversorgung)
      - ▶ Unterschiedliche Versorgungsbereiche (Gesundheitsförderung, Prävention, Kuration, Rehabilitation, Sterbebegleitung)

## Hintergrund (2)

- Für reibungslose Versorgungsübergänge ist die Vernetzung der beteiligten Institutionen, Dienste und Berufsgruppen notwendig.
- Diese Problematik gewinnt zunehmend an Bedeutung
  - Zunahme an Multimorbidität
  - Zunahme an chronischen Erkrankungen
- (Aufteilung der Produktion von Gesundheit in verschiedene Sektoren auf verschiedene Leistungserbringer)

## Problemstellung (Beispiele)

- Vernetzung von Einrichtungen scheitert oft an mangelnder Kooperation und Koordination, an „bestehenden Mustern der Arbeitsteilung und der insularen Arbeitsweise der Gesundheitsprofessionen“ (Schaeffer & Ewers 2006).
- Veränderungen der Arbeitsweise und der Kooperationsroutinen lassen sich offensichtlich schwieriger umsetzen als gedacht.
- Schnittstellen insbesondere zwischen stationär und ambulant werden monoprofessionell gestaltet (Dominanz der Medizin), es fehlt der adäquate Einbezug von Pflege- und Sozialprofessionen.
- Wieso erweist sich die praktische Einführung und Umsetzung von Handlungsleitlinien (wie bspw. der Expertenstandard Entlassungsmanagement) als derart schwierig?

## Ausgangsannahme (systemtheoretischer Blickwinkel)

- Hypothese: Organisierte Sozialsysteme sind zu komplex, um sie vollständig verstehen zu können.
  - Reibungslose Informationsweitergaben und schnelle, funktionierende Kommunikationswege werden zunehmend problematisch.
  - Rationale Handlungsstrategien (Richtlinien, leitende Instanz) im Schnittstellenmanagement sind für organisationsübergreifende Versorgungs- und Vernetzungsprozesse eher unwahrscheinlich.
  - Organisationen sind in der Praxis laufend Paradoxien ausgesetzt, die sie in Entscheidungen transformieren müssen, um handlungsfähig zu bleiben.
    - Organisationen erscheinen in ihren Handlungen für Außenstehende oft als „irrational“ (Brunson 1985, Luhmann 2000, Vogd 2008).
    - Daher spricht man auch von Selbststeuerung, Eigendynamik oder Eigenlogik von Organisationen (oder Systemen) (Luhmann 1984, 2000).

## Theoretischer Hintergrund – Organisationen als soziale Systeme

- In Anlehnung an die Systemtheorie Luhmanns sollen Organisationen hier als soziale Systeme aufgefasst werden (vgl. Luhmann 2000, Baecker 1999, Baecker 2003)
  - Konsequenz: Organisationen sind nicht mehr als **Einheit** zu verstehen, sondern als **Differenz**
    1. Organisationen sind **selbstreferenziell** (operationale Geschlossenheit statt holistischer Ansätze)
      - ▶ Es ist keine direkte Einflussnahme der Umwelt auf die Organisation möglich (und vice versa)
    2. Eine „Organisation“ sollte immer nur in Relation zu ihrer Umwelt betrachtet werden
      - ▶ Der Aufbau eigener (sozialer) Strukturen basiert u.a. auf Irritationen aus der Umwelt („order from noise“, strukturelle Kopplung)...
      - ▶ ...erfolgt aber nach system-eigenen Maßgaben.

## Theoretischer Hintergrund - Steuerung und Netzwerke

- Daraus ergibt sich ein Problem der Steuerung, insbesondere in Netzwerken, wo es um die Koordination von Abläufen verschiedener Organisationen geht.
- Was bedeutet dies für vernetzte Versorgung?
  - In Netzwerken spielen Erwartungen eine wichtige Rolle.
  - Es geht darum, was ich von anderen erwarten kann.
  - Daher sind Erwartungsstrukturen von Bedeutung.



## Theoretischer Hintergrund – Netzwerke und Schnittstellenmanagement (1)

- „Soziale Strukturen [d.h. Systemstrukturen, DL] [sind] nichts anderes als Erwartungsstrukturen“ (Luhmann 1984: 397)
- Die soziologische Netzwerktheorie nach White (1992/2008) schließt hier an, um die Entstehung sozialer Strukturen und Erwartungen in Netzwerken zu beschreiben.
- „Ein Netzwerk verwebt Identitätsentwürfe von Personen, Institutionen, Ideologien und Geschichten zu einem Versuch wechselseitiger Kontrolle, der an den Identitäten, die hier im Spiel sind, laufend scheitert und daraus, nämlich aus den resultierenden Unsicherheiten, seine nächsten Motive rekrutiert“ (Baecker 2005: 226)
  - (Kontrolle im angelsächsischen Sinn von „control“, also Lenkung, Steuerung... siehe White 1992/2008)

## Theoretischer Hintergrund – Netzwerke und Schnittstellenmanagement (2)

- Man könnte das Spiel von Identität und Kontrolle in Netzwerken auch wie folgt umschreiben:
  - Welchem Partner im komplementär kompetitiven Gefüge des Versorgungsnetzes können Aufgaben zugeschustert werden? (Vogd 2009).
    - Und ergänzen: und welche Aufgaben muss ich dafür in Kauf nehmen?
    - Es geht um ein Geben und Nehmen, um das Ausloten von Möglichkeiten und um die situative Aushandlung von Handlungs- und Gewinnchancen (ebd.)
- Kooperationsnetzwerke können daher als fragile Strukturen angesehen werden, die ein permanentes „Schnittstellenmanagement“ erfordern

# Nachhaltigkeit im Kontext von Schnittstellenmanagement (1)

- Zusammenarbeit und Kooperation sind keine Selbstverständlichkeit; man muss mit Eigeninteressen der Akteure und Eigendynamik von Organisationen rechnen.
- „Nachhaltigkeit“ sollte sich daher nicht auf feste Zielsetzungen einer ohnehin nicht vorhersagbaren Zukunft beziehen...
- ...sondern vielmehr als **Reflexionsstrategie** für Organisationen konzipiert werden
  - Welche eigenen Aktionen rufen welche Reaktionen der anderen hervor?
  - Wie kann ich eigenes Verhalten so regulieren, dass die zu erwartenden Reaktionen möglichst meinen Erwartungen entsprechen?

## Nachhaltigkeit im Kontext von Schnittstellenmanagement (2)

- ◉ Im Kontext von Schnittstellenmanagement bedeutet dies:
  - Entwicklung einer eigenen Identität in einem Netzwerk anderer Identitäten (Organisationen)
  - Ausloten von Möglichkeiten: Wie weit kann ich mit eigenen Forderungen gehen, welche Aufgaben muss ich übernehmen?
  - Wie schaffe ich es, Aushandlungsprozesse so zu führen, dass ich auch weiterhin Teil des Netzwerkes bleibe?

## Schlussfolgerungen (1)

- ◉ Geht man von diesem eher **pessimistischen** Schnittstellenbegriff aus, erscheint nachhaltige Vernetzung und Kooperation dennoch lange nicht als selbstverständlich
- ◉ Die Notwendigkeit besteht aufgrund der fragmentierten Gesundheitsversorgung jedoch nach wie vor
- ◉ Welche Anreize könnte es geben, um die nachhaltige, vernetzte Versorgung zu optimieren?
  - Hier scheinen die **DRGs** (diagnosis-related groups) als Katalysator zu fungieren, um die Vernetzung und Kooperation voranzutreiben und Nachhaltigkeit zu fördern

## Schlussfolgerungen (2)

- „Gesundheit“ wird zunehmend zur Ware und die „Produktion“ von Gesundheit wird immer mehr von verschiedenen Leistungserbringern gemeinsam erbracht – insbesondere angesichts der Zunahme chronischer Erkrankungen und Multimorbidität
- Die Gesundheitsversorgung und die vollständige Wiederherstellung von Gesundheit liegt nicht alleine bei Krankenhäusern
- Krankenhäuser sind aufgrund der DRGs im immer stärkeren Maße auf Netzwerkpartner für die post-stationäre Weiterversorgung angewiesen (DRGs als Prozesssteuerung durch „Preisetikettierung“)
- Umgekehrt sind aber auch nachsorgende Einrichtungen bemüht, Krankenhäuser als Kooperationspartner zu gewinnen, um auch ihre Dienstleistungen „verkaufen“ zu können

# Referenzen

- Baecker D (1999) Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt/Main, Suhrkamp
- Baecker D (2003) Organisation und Management. Frankfurt/Main, Suhrkamp
- Brunson N (1985) The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chicester: Wiley
- Luhmann N (1984) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann N (2000) Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schaeffer D, Ewers M (2006) Integrierte Versorgung nach deutschem Muster. In: Pflege & Gesellschaft, Heft 3, 197–209
- Vogd W (2008) Paradoxien einer chirurgischen Abteilung. Wenn leitende Akteure zugleich entscheiden und funktionieren sollen. In: Saake I, Vogd W (Hg) (2008) Moderne Mythen der Medizin. Studien zur organisierten Krankenhausbehandlung. Wiesbaden, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 109–136
- Vogd W (2009) Braucht die neue Medizin das Subjekt? Überlegungen zur Organisation der Krankenbehandlung im Zeitalter des New Public Management. In: Mozygemba K et al. (Hrsg). Nutzerorientierung – Ein Fremdwort in der Gesundheitssicherung? Huber: Bern, 113–120
- White HC (2008) Identity & Control. How Social Formations Emerge. 2nd edition, Princeton University Press, Princeton



# Kontakt

Daniel Lüdecke  
Universität Bremen  
Institut für Public Health und Pflegeforschung (IPP)  
Grazer Str. 4  
D-28359 Bremen

Email [mail@danielluedecke.de](mailto:mail@danielluedecke.de)

Web [www.danielluedecke.de](http://www.danielluedecke.de)

[www.promotionskolleg-fb11.uni-bremen.de](http://www.promotionskolleg-fb11.uni-bremen.de)