

REIHE MANAGEMENT TOOLS



André Peters · Sara Bode

Zuweiser, Empfehler und Multiplikatoren

Netzwerke zur Belegungssicherung gestalten



Altenheim
Lösungen fürs Management

Vincentz Network GmbH & Co. KG

MANAGEMENT TOOLS

André Peters · Sara Bode

**Zuweiser, Empfehler und Multiplikatoren –
Netzwerke zur Belegungssicherung gestalten**

Unter Mitarbeit von: Martin Volz-Neidlinger · Martin Jungnickel

VINCENTZ NETWORK

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet.

Der Verlag und die Autoren können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2011

Besuchen Sie uns im Internet: www.altenheim.vincentz.net

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Druck: Quensen Druck & Verlag GmbH & Co. KG, Hildesheim
Foto Titelseite: fotolia

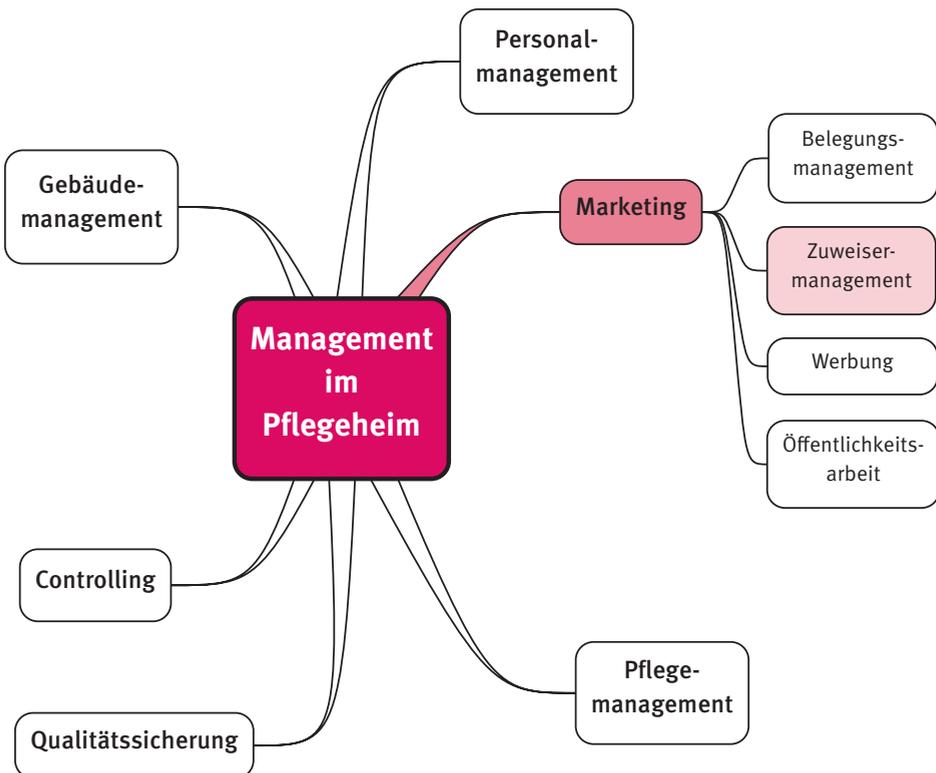
ISBN 978-3-86630-272-3

Mind Map®

Die Buch-Landkarte für das Buch „Zuweiser, Empfehler und Multiplikatoren“

Seit 2008 finden Sie in den Büchern von Vincentz Network eine solche Landkarte in Form eines Mind Maps®. Sie soll der Orientierung dienen und stellt das Thema des Buches in einen übergeordneten Zusammenhang. Außerdem erklärt die Buch-Landkarte, welches Thema im aktuellen Buch behandelt wird und welche Themen es parallel noch gibt.

Viel Spaß beim Entdecken!



Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort | 7 |
| 1 Voll belegt – mit Zuweisermanagement die Auslastung sichern | 8 |
| 1.1 Warum Zuweisermanagement? | 8 |
| 1.2 Zuweisermanagement – Was ist das? | 10 |
| 1.3 Zuweiser managen – Chancen für Pflegeeinrichtungen und ihre Partner. | 11 |
| 1.4 Vom Erstkontakt zur Kooperation – so gehen Sie vor | 13 |
| 1.5 Wandel gestalten – Aufbau einer zuweiserorientierten Einrichtungskultur . . | 16 |
| 1.6 Selbstbewertung: Wie gut managen Sie Ihre Zuweiser? | 19 |
| | |
| 2. Zuweiser, Multiplikatoren, Empfehler – wen es gibt | 28 |
| 2.1 Bewohner und Angehörigenzufriedenheit | 29 |
| 2.2 Pflegestützpunkt, Informations- und Beratungsstellen | 30 |
| 2.3 Ambulante und teilstationäre Pflegeanbieter | 30 |
| 2.4 Gesundheitsdienstleister – Ärzte, Rehabilitationseinrichtungen und Krankenhäuser | 31 |
| 2.5 Akteure im Gemeinwesen – Ehrenamtler, Kirchengemeinden und Vereine | 32 |
| 2.6 Haushaltnahe Dienstleister – Essen auf Rädern, Hausnotruf und Hausmeisterservice | 34 |
| 2.7 Seniorengerechte Wohnformen – Betreutes Wohnen und Wohngemeinschaften | 35 |
| 2.8 Wohnungswirtschaft, Handel und Dienstleistung | 36 |
| 2.9 Weitere Partner – soziale Dienstleister und Personen des öffentlichen Interesses. | 37 |
| 2.10 Selbstbewertung: Mit wem arbeiten Sie erfolgreich zusammen? | 38 |
| | |
| 3. Zuweiser analysieren und verstehen | 40 |
| 3.1 Zuweiserstatistik, ABC-Analysen und Zuweiserlandkarten. | 40 |
| 3.2 Bisherige Nicht-, Selten- und Hauptzuweiser analysieren | 42 |
| 3.3 Synergiepotenziale für die eigene Einrichtung einschätzen | 45 |
| 3.4 Was Sie Ihren Partnern bieten können | 50 |
| 3.5 Perspektivwechsel – eigene Stärken und Schwächen aus externer Sicht. . . . | 52 |
| 3.6 Zuweiserzufriedenheit – mündliche und schriftliche Befragungen | 57 |
| 3.7 Aufbau und Pflege einer Zuweiserdatenbank | 65 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4. Konzepte des Zuweisermanagement – was gibt es? | 67 |
| 4.1 Kommunikation gestalten | 68 |
| 4.2 Durchgängige Prozessgestaltung und einheitliche Qualitätsstandards | 72 |
| 4.3 Gemeinsam Ressourcen nutzen und Vorzugskonditionen gewähren | 73 |
| 4.4 Zusammen Personal gewinnen, fördern und binden | 75 |
| 4.5 Gemeinsame Angebote und Leistungen | 77 |
| 4.6 Selbstbewertung: Welche Konzepte wenden Sie erfolgreich an? | 78 |
| | |
| 5. Strategien entwickeln und Umsetzung planen | 80 |
| 5.1 Strategische Zuweiserziele festlegen | 81 |
| 5.2 Schlüsselstrategien bestimmen | 84 |
| 5.3 Den einrichtungbezogenen Zuweiserplan erstellen | 86 |
| 5.4 Wer macht was? – Einrichtungsleitung, Netzwerkmanager, Zuweiserverantwortliche und Mitarbeiter | 88 |
| 5.5 Selbstbewertung: Wie gut ist Ihre Strategie und Umsetzungsplanung? | 91 |
| | |
| 6. Initiierung der Zusammenarbeit | 93 |
| 6.1 Beziehungs- und Vertrauensaufbau | 93 |
| 6.2 Gegenseitiges Kennenlernen | 96 |
| 6.3 Vom „Letter of Intent“ zum Kooperationsvertrag | 98 |
| 6.4 Mitarbeiter informieren und beteiligen | 99 |
| 6.5 Mit Multiplikatoren, Empfehlern und Zuweisern erfolgreich kommunizieren | 100 |
| | |
| 7. Von der Kooperation zur Integration | 104 |
| 7.1 Steuerung gemeinsamer Projekte | 104 |
| 7.2 Kollegialer Austausch und Gremienarbeit | 107 |
| 7.3 Gemeinsame Kampagnen und Dachmarkenstrategie | 108 |
| 7.4 Strategische Allianz – vom Pflegeheim zum Verbundanbieter | 110 |
| | |
| 8. Controlling – Steuerung der Nachhaltigkeit | 113 |
| 8.1 Auswertung der Zuweiserdatenbank | 113 |
| 8.2 Erfolgsmessung über Kennzahlen | 114 |
| 8.3 Berichtswesen und Kommunikation | 119 |
| 8.4 Selbstbewertung: Wie erfolgreich steuern Sie Ihr Zuweisermanagement? | 120 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9. Praxisteil: Zuweisermanagement in der Stiftung | |
| St. Franziskus Heiligenbronn | 122 |
| 9.1 Zuweisererhebung und Lernerfahrungen | 122 |
| 9.2 Haupt- und Nebenzuweiser – wer ist uns wichtig? | 127 |
| 9.3 Auslastung steigern – erfolgreiche Konzepte in der praktischen Anwendung | 132 |
| | |
| Anhang | 137 |
| Beispiel: Maßnahmenplan Zuweisermanagement | 137 |
| Beispiel: Fragebogen Zuweiserbefragung | 140 |
| | |
| Tabellenverzeichnis | 146 |
| | |
| Abbildungsverzeichnis | 148 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 149 |
| | |
| Autorenprofile | 150 |

Vorwort

Die Altenhilfe ist bedingt durch den demographischen Wandel ein Wachstumsmarkt. Dennoch kämpfen viele stationäre Einrichtungen mit einer rückläufigen Belegung. Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, ist eine vorausschauende Pflege der Zuweiser notwendig. Das erweitert die eigene Handlungsfähigkeit und sichert eine kontinuierliche Auslastung.

Bei der Lenkung von Kundenströmen gewinnen Bewohner und ihre Angehörigen an Bedeutung. Gleiches gilt für vorgelagerte und komplementäre Leistungserbringer. Zu ihnen zählen ambulante und teilstationäre Einrichtungen, Beratungsstellen und Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte sowie weitere Akteure im Gemeinwesen. Als Zuweiser, Empfehler und Multiplikatoren besitzen sie eine Türöffnerfunktion. Die zielorientierte Gestaltung der Beziehungen zu ihnen kann von der losen Kontaktpflege bis hin zur strategischen Allianz reichen. Eine geplante und gesteuerte Pflege der Zuweiser sichert den zukünftigen Belegungserfolg.

Das vorliegende Buch „Zuweiser, Empfehler, Multiplikatoren“ lädt Sie ein, festzustellen, wie gut Ihr Kontakt zu Ihren Zuweisern ist und welche zusätzlichen Chancen neue Ansprachekonzepte bieten. Ihnen wird aufgezeigt, welche Zuweiser neben den bekannten existieren und wie Sie diese identifizieren, klassifizieren und priorisieren. In einer Selbstbewertung ermitteln Sie, wie erfolgreich Sie sind – sei es in der Pflege bestehender oder in der Kontaktaufnahme mit neuen Ansprechpartnern.

Zuweisermanagement beginnt mit der Analyse der Ist-Situation: Die Einrichtungsleitung wertet das Empfehlerverhalten der derzeitigen Partner aus. Mit den gewonnenen Informationen überprüft sie das eigene Handeln, erkennt Kommunikationslücken und lernt aus Fehlern.

Die gesammelten Daten dienen als Grundlage für eine stufenweise Weiterentwicklung der Beziehungen zu Empfehlern. Neue Formen der Kooperation werden entwickelt. Sie reichen von einem punktuellen Informationsaustausch bis hin zur gemeinsamen Angebotserbringung. Zuweisungserfolge sind plan- und messbar. Sie lernen Controllinginstrumente und Kennzahlen kennen. Mit ihnen hinterfragen Sie die investierten Personal- und Sachressourcen und machen Erfolg und Weiterentwicklungsnotwendigkeiten messbar.

Good-Practice-Beispiele aus der praktischen Umsetzungserfahrung ermöglichen das Lernen von Dritten. Das Zuweisermanagement der stiftung st. franziskus heiligenbronn bietet Ihnen neue Ideen und weist auf praxisbewährte Konzepte hin.

Damit sich Ihr Lesen effizient gestaltet, sind am Anfang eines Kapitels die Inhalte übersichtlich zusammengefasst. Den Entwicklungsstand Ihrer Zuweiserpflege können Sie am Kapitelende anhand von Checklisten überprüfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung und freuen uns auf Rückmeldungen, Anregungen und Tipps aus dem Kreis der Leserschaft.

Schramberg und Kornwestheim im Februar 2011

André Peters, Sara Bode, Martin Volz-Neidlinger und Martin Jungrnickel

1. Voll belegt – mit Zuweisermanagement die Auslastung sichern

Inhalte:

- Bedeutung von Zuweisermanagement,
- Aufgaben, Ziele und Strategien der Zuweisersteuerung,
- Erfolgspotenziale beim Aufbau von Zuweisernetzwerken,
- Überprüfung der eigenen Aktivitäten.

1.1 Warum Zuweisermanagement?

Investoren im In- und Ausland betrachten den Pflegemarkt als lukratives Anlagegeschäft. Private Anbieter wachsen und eröffnen neue Einrichtungen. In vielen Regionen herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Einrichtungen müssen immer intensiver um neue Bewohner kämpfen. In der Vergangenheit lag das Hauptaugenmerk der Leitungen auf der Pflegequalität und der ökonomischen Steuerung – gegenwärtig gewinnt das Marketing an Bedeutung. Einrichtungen müssen sich von anderen Anbietern abheben und die eigenen Vorzüge überzeugend und wahrnehmbar kommunizieren.

Potenzielle Bewohner können mit ihren Angehörigen die gebotene Pflegequalität kaum beurteilen. Fehlende persönliche Erfahrungen und eine begrenzte Aussagefähigkeit vorliegender Informationen, wie z.B. veröffentlichte MDK-Noten, erschweren die Bewertung.

Sie holen die Empfehlungen Dritter ein. Aus ihrer Sicht sind Multiplikatoren und Zuweiser vertrauenswürdige Experten. Sie arbeiten selbst im Umfeld von Pflege und kennen die Einrichtungen. Sie verfügen über Vergleichsmöglichkeiten und Kriterien, um die gebotene Ausstattungs-, Lebens- und Pflegequalität differenziert zu beurteilen. Sie kennen Personen, die persönliche Erfahrungen mit der Einrichtung gemacht haben.

Bewohner und Angehörige sowie vor- und nachgelagerte Anbieter, wie ambulante Pflegedienste, Beratungsstellen, Krankenhäuser und niedergelassene Ärzte sind wesentliche Kommunikatoren eines guten oder schlechten Einrichtungimages. Sie bewerten und empfehlen den aus ihrer Sicht geeignetsten Anbieter.

Sie vermitteln neue Bewohner, wenn:

- Kommunikation und Zusammenarbeit reibungslos verläuft,
- das Pflegeunternehmen bei bekannten Dritten einen guten Ruf hat,
- ein persönlicher Kontakt besteht,
- die Zusammenarbeit von Wertschätzung und Verbindlichkeit geprägt ist
- und die Einrichtung fachlich gute Arbeit leistet.

Das Verhalten von Zuweisern hat unmittelbare Auswirkung auf die Belegung; regelmäßige Zuweisungen sichern das wirtschaftliche Überleben. Zuweiser steuern Kundenströme. Ihre Pflege und Betreuung ist eine der wichtigsten Aufgaben im Belegungsmanagement. Zuweiser mit besonderer Bedeutung sind:

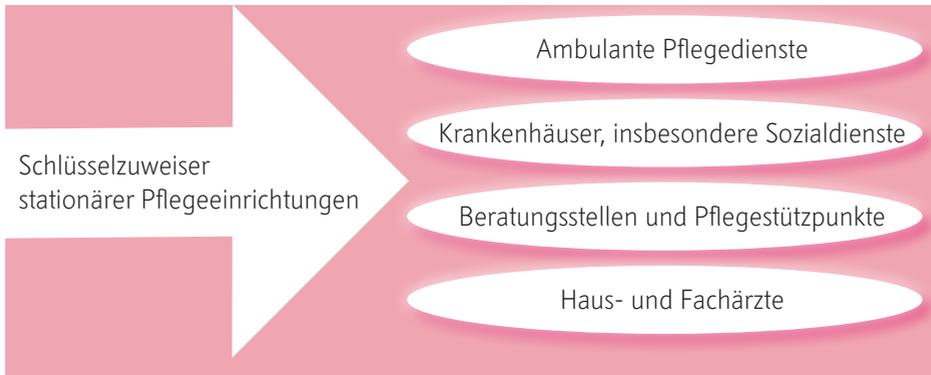


Abbildung 1: Schlüsselzuweiser stationärer Einrichtungen

Zuweiser stellen Anforderungen. Sie benötigen Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Mit einer offenen Kommunikation legt die Einrichtungsleitung die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Sie ermöglicht einen Dialog über Mängel und Fehler, aus denen die Organisation lernen kann.

Mit erfolgreichem Zuweisermanagement kann die Einrichtung ihre Existenz sichern, Zusatzkosten für Marketingmaßnahmen minimieren und die eigenen Angebote besser am Markt platzieren.

Zusätzliches Potenzial bietet die Einbindung von Zuweisern in eine strategische Allianz. Ein gemeinsamer Marktauftritt und eine wechselseitige Leistungsverflechtung verbessern die Marktposition aller. In einem konkreten Praxisbeispiel hat sich eine Spezialpflegeeinrichtung aus dem Bereich Beatmung mit einem ambulanten Beatmungspflegefachdienst, einem niedergelassenen Pneumologen und einer Klinik für Lungenheilkunde zum „Kompetenznetz Beatmung“ zusammengeschlossen. Durch die Leistungsverflechtungen kann das Netzwerk Pflegekunden und Patienten ein integriertes Leistungsangebot bieten und gemeinsam Marketing betreiben.

Zuweisermanagement bietet Pflegeeinrichtungen viele Vorteile. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

| Überblick „Ziele des Zuweisermanagements“ | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nachfrageorientierte Ziele | <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines positiven Images, • Bindung der Zuweiser, • Steigerung der Zuweisungsintensität, • Gewinnung neuer Bewohner. |
| Fachliche Ziele | <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Versorgungsqualität durch eine reibungslose Zusammenarbeit mit Ärzten, Pflegediensten und Krankenhäusern (Pflegeüberleitung), • verbesserte Qualität durch Feedback über Optimierungspotenziale eigener Leistungen und Prozesse, • Abstimmung von Diagnosen, Maßnahmen und Therapien, • gemeinsame integrierte Leistungserbringung. |
| Ökonomische Ziele | <ul style="list-style-type: none"> • Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, • Steigerung von Erlösen, auch durch Zusatzeinnahmen, • Kostensenkung durch Nutzung von Synergien (Räume, gemeinsames Marketing etc.), • verbesserte Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb. |

Tabelle 1: Ziele Zuweisermanagement

Für den gewünschten Erfolg benötigen die Einrichtungsleitung eine Analyse ihrer aktuellen Zuweisersituation, eine Planung der einzuleitenden Maßnahmen sowie eine Kontrolle der Umsetzungsaktivitäten und ihrer Wirkung.

1.2 Zuweisermanagement – Was ist das?

Im Zuweisermanagement führen Pflegeeinrichtungen multiplikatorbezogene Marketingaktivitäten durch. Sie motivieren Partner, Interessenten für die eigene Einrichtung zu begeistern. Sie leiten Informationsmaterialien weiter (Hausbroschüren, Leistungsbeschreibungen, Informationen über Ansprechpartner) und pflegen mündliche und persönliche Kontakte. Sie tauschen Informationen aus und treffen Kooperationsvereinbarungen (z.B. Standards zur Pflegeüberleitung). Sie nutzen wechselseitig Ressourcen (Räumlichkeiten und Fahrzeuge) und entwickeln gemeinsam Projekte, wie z.B. einen gemeinsamen Marktauftritt für eine Messe oder die Gestaltung eines gemeinsamen Leistungsangebotes.

Zentrale Aufgabe von Zuweisermanagern ist es, vorhandene Kontakte auszubauen und neue Zuweiser zu gewinnen. Zuweisermanager

- identifizieren im Gespräch den Nutzen für die Zuweiser,
- versuchen ihr Vertrauen zu gewinnen,
- gestalten die Zusammenarbeit partnerschaftlich und kundenorientiert
- und stellen sicher, dass einrichtungsübergreifende Prozesse reibungslos funktionieren.

Viele Multiplikatoren sind in der Einrichtung bereits bekannt. Die Leitung kennt ihr Empfehlerverhalten: Weisen diese regelmäßig zu? Sind sie offen für eine Zusammenarbeit? Wo liegen ihre Kernkompetenzen und Stärken? Erst wenn die Verantwortlichen Anliegen und Unterstützungsbedarf ihrer Partner kennen, können sie ihnen ein attraktives Kooperationsangebot machen.

Zuweisernetze werden bedarfsorientiert aufgebaut. Gesucht werden Partner mit vergleichbarem Renommee und einem ähnlichen Qualitätsverständnis. Die Einrichtungsleitung berücksichtigt die Kundenstruktur des Zuweisers, seine Nähe zu Wettbewerbern und seinen Ruf. Besonderheiten, wie z.B. eine konfessionelle Bindung müssen zur eigenen Organisation passen.

Nach der Analyse legt die Einrichtungsleitung die zukünftige Bearbeitung fest: Bindung, Expansion, Konzentration oder Intensivierung. Je nach Strategiewahl pflegt die Einrichtungsleitung vorhandene Kontakte weiter oder baut neue auf. Sie konzentriert sich auf wenige Schlüsselzuweiser oder bearbeitet eine breite Zielgruppe.

Die Bindungsstrategie setzt auf Halten des Status quo und auf eine gleichbleibende Zuweisungsquote. In der Intensivierungsstrategie versuchen die Verantwortlichen die Anzahl der Zuweisungen pro Partner zu erhöhen. In beiden Strategien legt die Einrichtung den Schwerpunkt auf bereits vorhandene Kontakte.

Mit der Expansionsstrategie hat der Zuweisermanager das Ziel der Auslastungssteigerung im Blick. Die Expansion kann über eine mengenmäßige Vergrößerung des Zuweisernetzes gelingen als auch über eine fachliche Differenzierung der Partnerstruktur.

In der Konzentrationsstrategie wählt der Zuweisermanager neue Partner nach fachlichen Schwerpunkten aus (Krankheitsbilder, Diagnosen). Alternativ konzentriert er sich auf Partner mit einer regionalen Nähe (Ansiedlung im Sozialraum) oder einer größeren Entfernung zur Einrichtung (regionale Markterweiterung).

1.3 Zuweiser managen – Chancen für Pflegeeinrichtungen und ihre Partner

Wenn Verantwortliche in Pflegeeinrichtungen Zuweiser managen, können sie die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren und Empfehlern strukturieren, planen und steuern. Sie legen fest, welche Ansprechpartner von wem über neue Betreuungsangebote informiert werden. Sie regeln, wie einrichtungsübergreifende Abläufe und Überleitungsprozesse abgestimmt werden.

Zuweiser sind besser informiert und haben einen persönlichen Ansprechpartner. Die Entscheidung für eine Einrichtungsempfehlung fällt ihnen dadurch leichter. Zuweiser können zudem potenzielle Bewohner genauer informieren und eventuelle Ängste und Missverständnisse im Vorfeld abbauen.

Neben konkreten Interessenten erhält die Organisation vom zuweisenden Partner Rückmeldungen. Sie kann Verbesserungsvorschläge für Abläufe, vorhandene und neue Leistungsangebote generieren und sich auf Kundenanforderungen einstellen.

Zuweisermanagement verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Ziel ist eine für beide Seiten profitable Zusammenarbeit im Sinne einer Win-Win-Situation zu schaffen, die der Pflegeeinrichtung und ihren zuweisenden Partnern Vorteile bringen. Meist können Informationsflüsse und Prozessabläufe wechselseitig verbessert werden. Verläuft die Zusammenarbeit erfolgreich, steigt auf beiden Seiten die Zufriedenheit. Auch der Zuweiser erzielt einen Imagegewinn: Sind Kunden mit der empfohlenen Einrichtung zufrieden, rechnen sie dies der zuweisenden Organisation und Person zu.

| Überblick „Vorteile Zuweiservernetzung“ | |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Für die Pflegeeinrichtung eröffnen sich Chancen | <ul style="list-style-type: none"> • Ein effizienteres Management durch eine kalkulierbarere Auslastung, • verbesserte Überleitungsprozesse durch eine gute Vorbereitung auf zugewiesene Bewohner, • geringe administrative Belastung durch reibungslose Informationsflüsse und eine konfliktfreie Zusammenarbeit, • Zugriff auf zusätzliche Ressourcen in Form von Sachmitteln und Know-how, • ein umfangreiches Partnernetz zur ganzheitlichen Begleitung, Betreuung und Pflege. |
| Zuweisende Partner erzielen positive Effekte | <ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Kenntnis der Einrichtung, • besserer Service für die eigenen Kunden, • kurze Wege bei Problemen und Mängeln, • Qualität und Verhalten des Partners wird einschätzbar, • Entlastungen und Zeitersparnis aufgrund reibungsfreier Zusammenarbeit, • Möglichkeit in gemeinsames Marketing und Angebotsentwicklung zu investieren. |

Tabelle 2: Vorteile Zuweiservernetzung

Neben den Chancen bergen Vernetzung und Kooperation auch Risiken: Konkurrenzdenken, Kommunikationsprobleme, fehlendes Interesse und mangelndes Einbringen führen zu fruchtlosen Sitzungen und einem negativen Kooperationsklima.

Langfristig kann die Zusammenarbeit nur gelingen, wenn Geben und Nehmen in einer Balance steht. Ein gemeinsames Ziel muss hinter der Zusammenarbeit stehen. Nur miteinander gelingt es, Synergieeffekte zu identifizieren und davon zu profitieren.

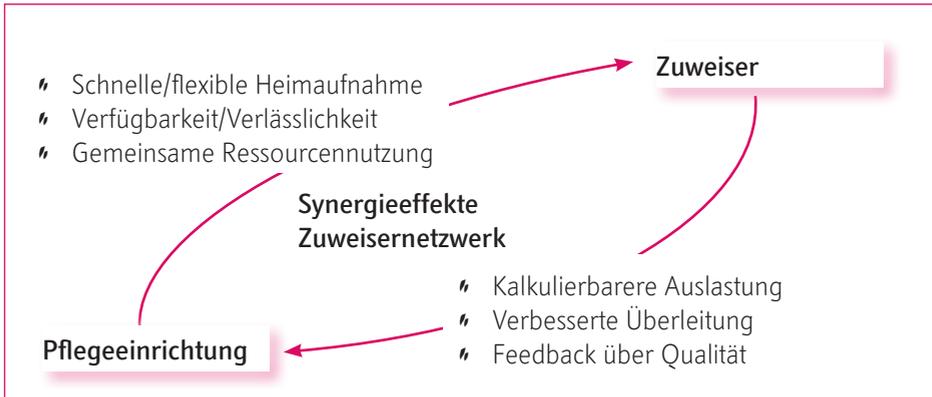


Abbildung 2: Synergien durch ein gemeinsames Miteinander

1.4 Vom Erstkontakt zur Kooperation – so gehen Sie vor

Die Etablierung eines funktionierenden Zuweisernetzwerkes setzt die Bereitschaft der Partner zu Transparenz, Vertrauen und Kommunikation voraus. Die Aktivitäten vom Erstkontakt bis hin zum Kooperationsvertrag sind gut zu planen und vorzubereiten. Für die Entwicklung sind folgende Schritte notwendig:

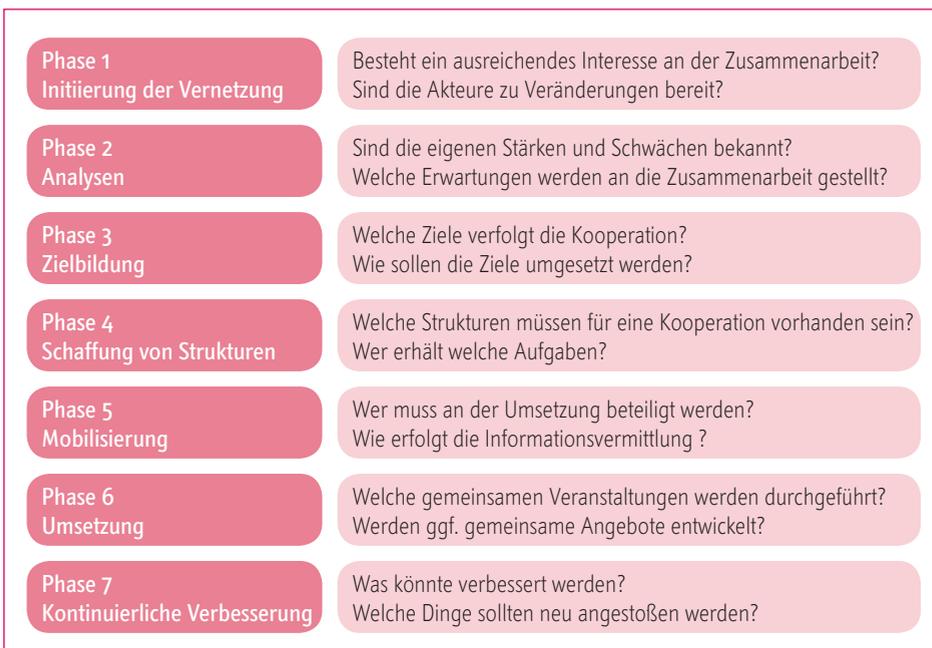


Abbildung 3: Phasenmodell zum Aufbau von Netzwerkarbeit

In der **ersten Phase – Initiierung der Vernetzung** – werden die Kontakte hergestellt. Die Einrichtungsleitung schafft eine vertrauensvolle Basis für die weitere Zusammenarbeit. Sie tritt mit dem Zuweiser in Kontakt. Sie klärt, ob der potentielle Partner ernsthaftes Interesse an einer Zusammenarbeit hat. Die Partner lernen sich gegenseitig kennen. Sie tauschen Motive und Erwartungen der Zusammenarbeit aus. Liegen diese weit auseinander, endet der Prozess hier.

Wenn die Interessen miteinander kompatibel sind, entwerfen die Beteiligten eine gemeinsame Vision der Zusammenarbeit. Sie treffen Vereinbarungen, wie die Weiterarbeit erfolgt. Sie benennen Koordinatoren, die den Prozess steuern und weiter vorantreiben.

Im **zweiten Schritt – der Analysen** – ermitteln die Partner ihre eigenen Stärken und Schwächen. Sie tauschen aus, was sie in die Partnerschaft einbringen wollen und was sie sich von ihrem Gegenüber erhoffen. Dies können fachliche Kompetenzen sein, z.B. für eine Vortragsveranstaltung, gemeinsame Fortbildungen oder ein spezifisches Beratungsangebot. Es können räumlich-technische Ressourcen sein, wie ein Snoezele- oder Therapieraum, ein großer Saal mit Cafeteria oder ein Beratungsbüro. Alle Angebote können zukünftig von den Kunden und Mitarbeitenden des jeweiligen Partners mit genutzt werden.

Wechselseitig öffnen die Partner ihre Netzwerkkontakte und ermöglichen den Zugriff auf das Know-how des anderen. Die Beispiele beginnen beim regelmäßigen Austausch über Marktentwicklungen und reichen über die Nutzung von Sonderkonditionen im Einkauf (Einkaufsgemeinschaft) bis hin zum gemeinsamen Personalmarketing- und Ausbildungskonzept.

In der **dritten Phase – der Zielbildung** – erfolgt eine Verständigung über die gemeinsamen Prioritäten. Die Kooperation kann ihren Schwerpunkt auf „Finanzen & Ressourcen“ legen und Kostensenkungsziele und Synergien in den Mittelpunkt stellen. Sie kann sich in besonderer Weise um „Kunden & Dienstleistungen“ kümmern und gemeinsame Marketing- und Angebotsentwicklungsprojekte starten. Sie kann „Personal“ wechselseitig austauschen und gemeinsame Aus- und Fortbildungen initiieren. Und sie kann sich um Schnittstellenoptimierung und Qualitätsstandards in der Zusammenarbeit kümmern („Strukturen & Prozesse“).

Ziele der Kooperation sowie notwendige Ressourcen müssen im Kooperationsvertrag verbindlich vereinbart werden. Die Partner hinterlegen Angaben zu Inhalt, Zeitschiene und Erfolgsmessung der Kooperation, um damit eine anschließende Evaluation möglich zu machen.

Nachdem die Ziele definiert sind, werden in der **vierten Phase die Strukturen** der Zusammenarbeit geschaffen. Die gemeinsame Arbeit erfolgt in Gremien und Projekten. Es werden Aufgabenstellungen, Arbeitspakete, Meilensteine und Verantwortlichkeiten abgestimmt. Die Ressourcenplanung macht transparent, wer an welcher Stelle wie viel Geld, Zeit und Sachmittel investiert. Neu geschaffene Kommunikations- und Austausch-