



Erstmals vorgestellt auf der Komma 2006:
Unovaria – das neue Netzwerk
für Profil- und
Kommunikationsentwicklung

Erfolg durch Miteinander – Arbeiten in Netzwerken

Mit Praxisbeispielen sozialer Dienstleister

Neues Wissen, neue Kompetenzen, neues Image entwickeln sich nicht aus sich heraus, entstehen nicht ohne Anstöße - meist von außen. Dazu kommt: Für gestärkte Wettbewerbsfähigkeit, praktizierte Kundennähe und größere Leistungsbreite haben die Unternehmen nicht mehr alle Zeit der Welt – immer häufiger setzt sich der Schnellere – und damit nicht unbedingt der Bessere – an die Spitze des Marktes.

Deutlich wird die „Atemlosigkeit“ dieser Entwicklung vor dem Hintergrund einer Branche, die das Beharrungsprinzip bis vor kurzem von Staats wegen verordnet bekommen hat – die sozialen Dienstleister. Zwar haben einige nolens-volens ihre Marktlektion schnell gelernt, haben Ballast über Bord geworfen und Fahrt aufgenommen. Aber – die Zeit ist knapp, für viele zu knapp, um aus sich heraus eine marktbestimmende Dynamik zu entwickeln.

Zwischen zwei Stühlen

Dass sich die sozialen Dienstleister in einer Zwickmühle befinden, kann getrost als Untertreibung bezeichnet werden: Einerseits jagt eine Reform die andere – mal planwirtschaftlicher, dann wieder protektionistischer, meist aber kostendämpfender Art. Andererseits werden Einrichtungen, die seit ihrer Entstehung oft wohlbehütet unter staatlichen oder kirchlichen Fittichen lebten, in die fremde Welt des Wettbewerbes, des Leistungsvergleiches und der schieren Effektivität entlassen. Die Folge: Wenn von der einen Seite der Druck zu groß und auf der anderen Seite die Zeit für eine Marktorientierung zu kurz wird, dann, ja dann schließen Sozialstationen und Kliniken, dann wird das Versprechen eines selbstbestimmten Lebens von benachteiligten Menschen nicht mehr bezahlbar, dann will niemand mehr einen sozialen Beruf ausüben.



In Zusammenhängen – nicht in Gegensätzen denken

Nicht zuletzt durch die Informationstechnologien, die „Unterschiedliches“ zu „Neuem“ verknüpfen, ist die Netzwerk-Denke ein interessantes Modell, die geschilderten Defizite einer Branche - insbesondere deren mangelnde Beweglichkeit - auszugleichen.

Wenn im Folgenden von Kooperationen gesprochen wird, dann vorrangig im Sinne von Netzwerken, Verbund, von Gemeinschaften mit gleicher Zielsetzung. Hier kommen stärker der Marketingchancen des Verbundes zum Tragen als der rein betriebswirtschaftliche Aspekt wie etwa bei einer Fusion. Bei letzterer wird viel – nicht selten zu viel - Energie für den Zusammenschluss, das Change-Management und die personalpolitischen Konsequenzen verbraucht. Für Kommunikation in Sinn von Entwicklung einer eigenen, neuen Identität mit Visionen und Identifikations-Potential bleibt da oft keine Zeit mehr. Mit der Folge von gescheiterten Unternehmenshochzeiten, von orientierungslosen Mitarbeitern und von „ausgehöhlten“ Marken.

Das Netzwerk-Modell dagegen stellt im fest gefügten Feld traditioneller Träger sozialer Dienstleistungen ein wesentlich agileres Instrument als die Fusion dar. Beflügelt wird es von der Tatsache, dass Herkunft und Identität nicht aufgegeben werden müssen – bei Fusionen ist beides meist das erste, was zur „Hochzeit“ geopfert wird.

Voraussetzung ist allerdings, dass die Kooperation als Chance und nicht als notwendiges Übel gesehen wird. Leider ist jedoch oft der „kleinste gemeinsame Nenner“ der einzige Kitt bei unterschiedlichen sozialen Dienstleistern. Jeder kennt die Beispiele halbherziger, aus der Not oder besser aus dem eigenen Unvermögen geborenen Lösungen, die sich schon auf dem Titelblatte des Einrichtungsprospektes sich als ungeliebte Zwitter outen.

Was ist es, das solche Vorhaben von vorneherein zum Scheitern verurteilt? Oder, mathematisch ausgedrückt, warum ist so oft $1+1=x$? Statt $1+1=2$ oder mehr? Es liegt wohl am tief greifenden Misstrauen der traditionellen Träger, die jede Kooperation, in jedem Netzwerk mit dem Teilverlust eigener Identität gleichsetzen, anstatt die hinzugewonnene Dynamik für das eigene Profil zu nutzen.

Entscheidend ist, dass das angestrebte Miteinander von Anfang an nicht nur von den gemeinsamen Zielen, sondern auch durch den kommunizierten Kundennutzen angetrieben wird. Mit anderen Worten: Gibt man ein Versprechen ab, wird dieses von



den Kunden auch eingefordert. Die „selbsterfüllende Prophezeiung“ beschleunigt so den Kooperationsvollzug.

**Eine Übersicht:
Was leistet Kooperation für soziale Dienstleister und ihre Kunden?**

Kooperation ist ein Signal für....	Kennzeichen sind..	Kundennutzen ist
Vollständigkeit der sozialen Dienste	z.B. Leistungen wie Beratung, Lebenshilfe, Bildung, Freizeit, Wohnen etc zusammenführen	bei verschiedenen Absendern dennoch ein Ansprechpartner für alles sein
Nähe zu den Menschen	z.B. flächendeckende Präsenz in der Region	persönlich und vertraut („Einer von uns“)
Partnerschaft in Treue (Zuverlässigkeit)	z.B. „Von der Wiege bis zur Bahre“ – Bindung	Lebensbegleitung, erprobte Angebote
Innovation bei den Dienstleistungen	z.B. neue Angebote durch Vernetzung	am Puls der Zeit, Garantie für Fortschritt
Hinzugewonnene Effektivität	z.B. sich ergänzende Kernkompetenzen	maßgeschneiderte Angebote
Spezialisierung im Angebot	z.B. Addition von verwandten Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile	Höchstleistungen in Spezialsegmenten
Werte in einer nicht mehr solidarischen Welt	z.B. verbindende Werte als verbindendes Gütesiegel	Vertrauen über den Konsens im Wertekodex
Größe als Stärke	z.B. Addition von Leistungen, Einrichtungen, Mitarbeitenden	Vertrauen in den Marktführer
Flexibilität statt Größe	z.B. kein Auslastungszwang bei eigenverantwortlichen Netzwerkpartnern	nur das bekommen, was man wirklich will, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
Qualität der Verbindung	z.B. Kooperation als Auswahl der „Besten“	übergreifende Qualitätsgarantien bei den Partnern

Auch als Download unter www.unovaria.de
Kontakt: info@unovaria.de



Netzwerk für Profil- und
Kommunikationsentwicklung

*Der Autor, Bero von Fraunberg, ist freier Kommunikationsberater in
Seeshaupt am Starnberger See und Partner des Netzwerkes
unovaria Bero@vonfraunberg.com*